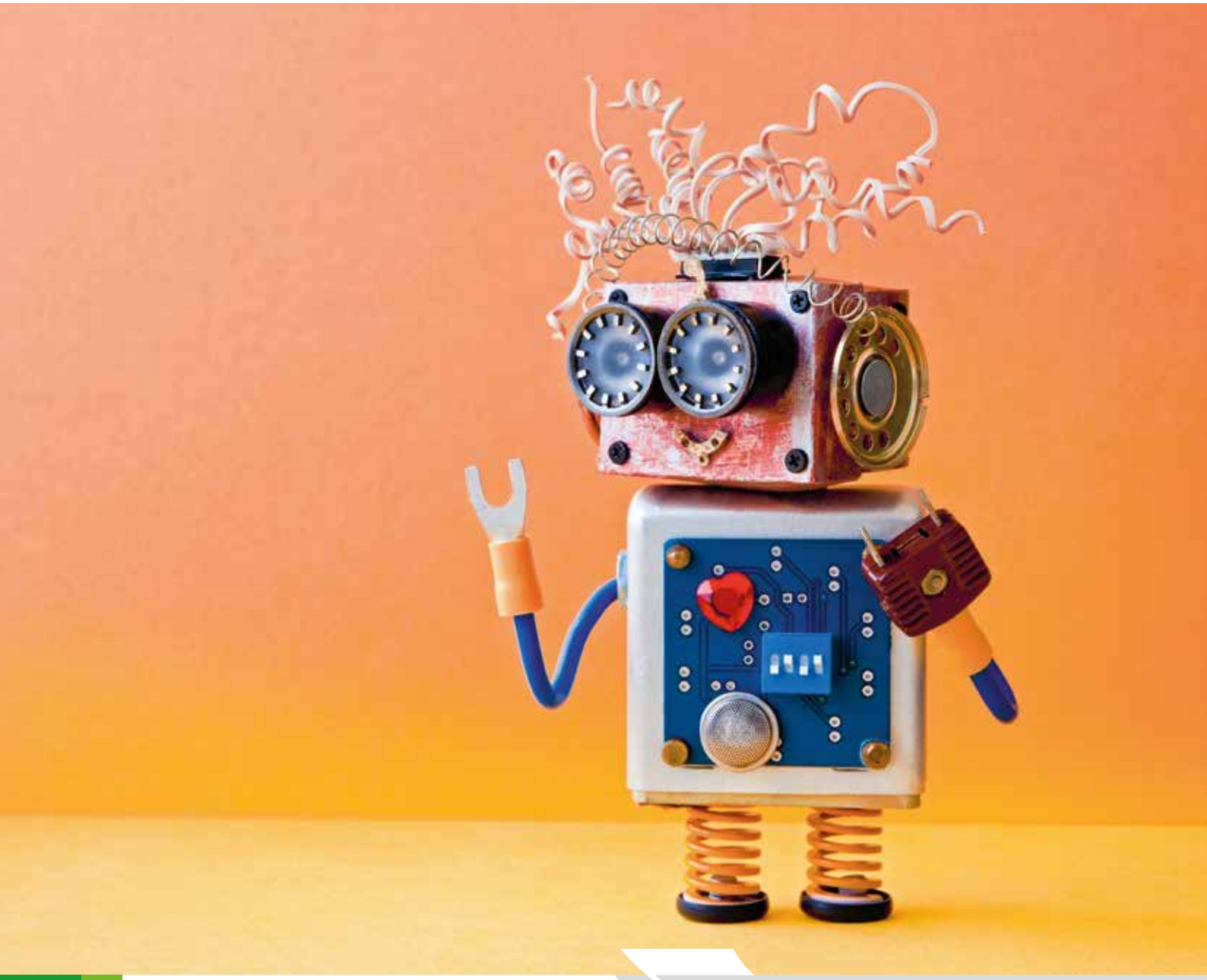
ZUKUNFT SCHMIEDE

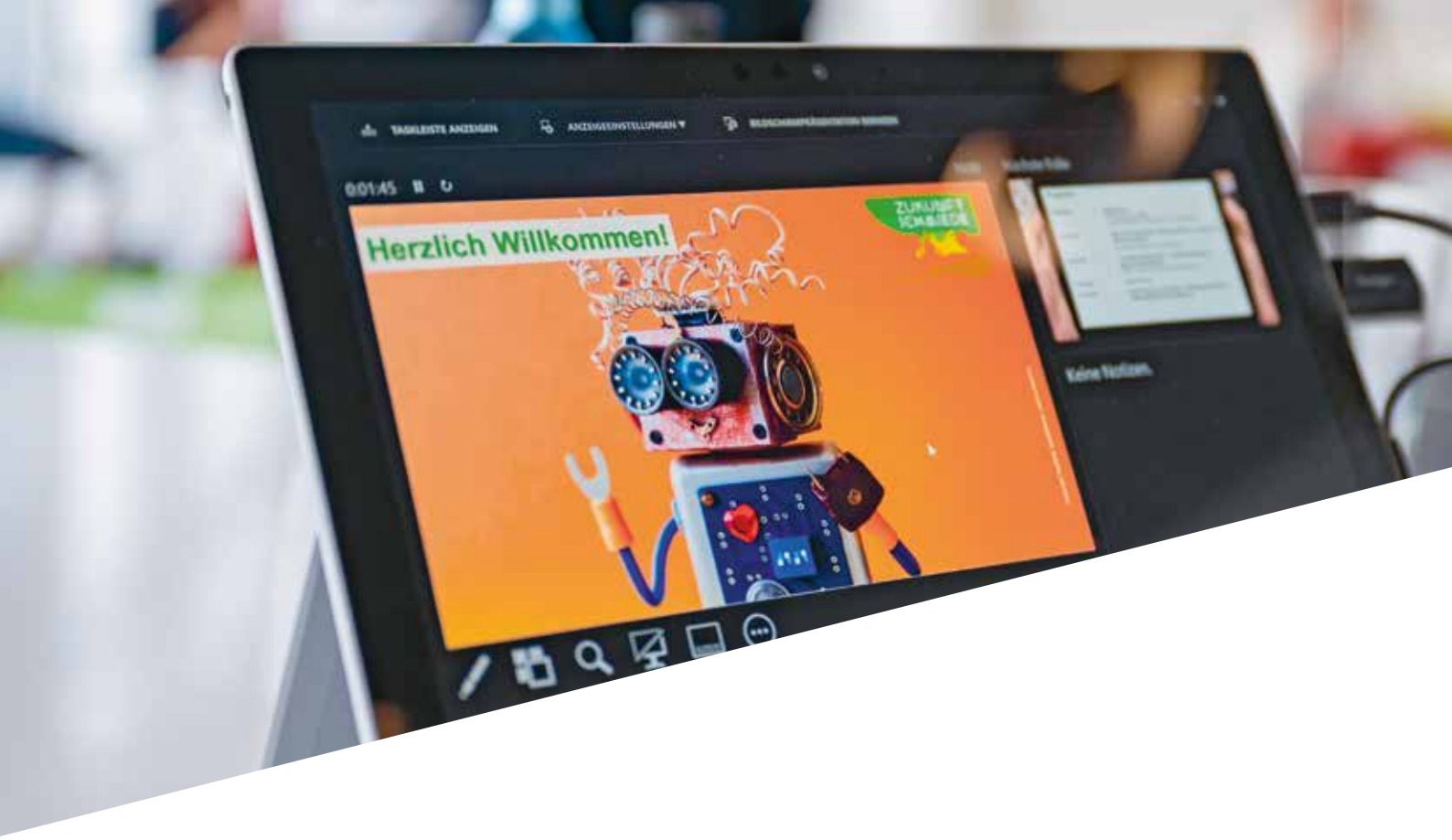
EINE INITIATIVE DES LANDESTOURISMUSVERBAND SACHSEN E. V.

LANDESTOURISMUSVERBAND SACHSEN



Werkstück „Arbeitswelt von morgen“

Veranstaltungsdokumentation mit Impulsen der ZukunftSchmiede live 2022



Inhalt

Vorwort	3
Arbeitsmarkt, Fachkräfte, Unternehmen - da spitzt sich was zu!	4
Wie wir die passenden Talente gewinnen … und was wir dafür tun müssen.	6
Gemeinsam erfolgreich: Tourismus als Zukunftsaufgabe	8
Short Storys aus Sachsen - Erfahrungsberichte aus unterschiedlichen Perspektiven	10
„Bereit für die Zukunft“ - Key facts des Diskussionspanels	12
Ausblick 2030: Was fordert die Generation Z vom Arbeitsmarkt?	14
Wie gewinnen wir Nachwuchskräfte?	16
#Arbeitsfamilie: Wie man Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig bindet	18
Geschäftsprozesse & Arbeitsabläufe optimieren: Gäste und Mitarbeitende im Blick	20
Employer Branding im Netzwerk denken	22
Fazit und Ausblick	24
Checkliste: Die wichtigsten Tipps auf einen Blick	25
Impressionen: Austausch, Vernetzung und neue Impulse	26
Impressum	27

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Leserinnen und Leser,

schön, dass Sie in das Werkstück der ZukunftSchmiede live - Arbeitswelt von morgen schauen. Denn hier sind Sie genau richtig, wenn Sie nach Inspirationen zum Wandel der Arbeitswelt suchen.

Im Rückblick auf zwei schwierige Jahre für die Tourismusbranche mit einem Gesamtumsatzverlust von 7 Mrd. Euro haben wir gelernt: Die Tourismusbranche gibt nicht auf. Egal, was kommt, wir stehen immer wieder auf. Lockdown um Lockdown hat die Branche gezeigt, wie viel Mut und Tatendrang in den Menschen steckt. Es werden stetig neue Ideen und Konzepte entwickelt, die in Kombination mit Hilfen und Unterstützungsangeboten in die Zukunft wirken. In großer Eigenverantwortung wurden Routinen hinterfragt und bei Bedarf flexibel verändert. Der Zusammenhalt wurde gestärkt, neue belastbare Kooperationen sind entstanden – dafür gebührt allen Akteurinnen und Akteuren mein großer Dank und mein Respekt.

Über das Jahr 2022 hinweg nahm die Branche wieder Fahrt auf. Der Tourismusmotor springt schnell wieder an, das Bedürfnis nach Erholung und Reisen ist hoch. Die Menschen sind reiselustig, sehnen sich nach neuen Abenteuern und dem Ausbruch aus dem Alltag. Doch die Stimmung wird getrübt durch die Inflation, fehlende Arbeitskräfte, altersbedingte Unternehmensauflösungen, steigende Energiekosten, Unsicherheiten bei Gasimporten und Lieferengpässen. Man könnte meinen, aus einer Krise wird eine multiple Dauerkrise. Die Auswirkungen treffen die Angebote ebenso wie die Nachfrage. Sie beeinflussen zum einen sehr stark die Unternehmen, aber auch das Konsumklima und damit verbunden das Reiseverhalten.

Wohin der Weg uns führt, ist gerade ungewiss und von vielen Variablen abhängig. Wir werden uns auf nicht einfache Jahre einstellen müssen. Deshalb ist es gut, richtig und wichtig, dass wir die Herausforderungen nicht nur unter uns, sondern gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen aus Österreich diskutieren. Und eines ist auch klar: Es braucht weiterhin Unterstützung und Hilfen für starke, leistungsfähige Unternehmen, attraktive Städte und Regionen, kraftvolle und kreative Vereine und Verbände mit vielen motivierten Urlaubsgestalterinnen und Urlaubsgestaltern in jedem Alter.

Der Tourismus in Sachsen ist ein bedeutender Wirtschaftsfaktor, mit über 190.000 Menschen, mit Wirkungen auf Standort- und Lebensqualität und den Zusammenhalt in der Gesellschaft! Damit dies so bleibt, setzt sich der Landestourismusverband Sachsen e.V. auf den politischen Ebenen gemeinsam mit der Staatsministerin für Kultur und Tourismus, Barbara Klepsch, für die Branche ein. Die Menschen stehen im Mittelpunkt, und um diese ging es in der ZukunftSchmiede live. Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen des **Werkstücks Arbeitswelt von morgen –** mit Perspektiven und neuen Wegen, guten Beispielen und vielen Anregungen.

Ihr Jörg Markert, MdL
Präsident des Landestourismusverbandes Sachsen e.V.

Arbeitsmarkt, Fachkräfte, Unternehmen – da spitzt sich was zu!

Personalknappheit ist ein altbekanntes Thema, welches sich über die letzten Jahre hinweg immer weiter zugespitzt hat und letztendlich in allen Branchen angekommen ist. Sie zählt aktuell zu den größten Herausforderungen der Tourismusbranche. Die zusammengeführten Zahlen, Daten und Fakten geben zum Einstieg entsprechende Einblicke.

Top-3-Herausforderungen der Tourismusbranche in den kommenden Jahren

	Gastronomie	Beherbergung	Freizeitwirtschaft
1.	Fachkräftemangel		
2.	Steigende Kosten		Investitionen
3.	Politik/Rahmenbedingungen		Nachfrage

Quelle: Sparkassen-Tourismusbarometer, Jahresbericht 2022

Aufwärtstrend in Sicht? Berufsausbildung im Tourismus

Entwicklung der neu eingetragenen Ausbildungsverträge in den Ausbildungsberufen der Gastronomie und Hotellerie in Sachsen (jeweils zum 31.10.)

Quelle: Sächsischen IHKn

Top 3 der Ausbildungsberufe

1. Koch/ Köchin
2. Hotelfachmann/Hotelfachfrau
3. Fachmann/-frau für Restaurants- & Veranstaltungsgastronomie

Quelle: Sächsischen IHKn, Stand 31.10.2022

Doch eine Lücke bleibt bestehen durch den Rückgang der Anzahl an Schulabgängerinnen und Schulabgänger:

Nachwuchsmangel nimmt zu – jede 4. Stelle unbesetzt

942 gemeldete Stellen

25 % Anteil unbesetzter Ausbildungsstellen

Auszubildende im Gastgewerbe in Sachsen 2021 (Veränderung ggü. 2019)

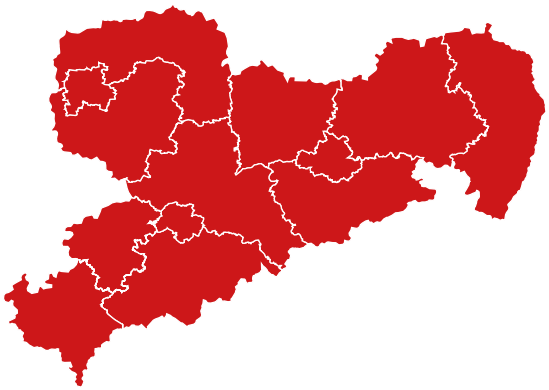
Quelle: Bundesagentur für Arbeit

Vielerorts herrscht Personalknappheit

Trotz neu eingetragener Ausbildungsverträge bleibt die Tourismusbranche weiterhin, wie viele andere Sektoren auch, vom Personalmangel stark betroffen.

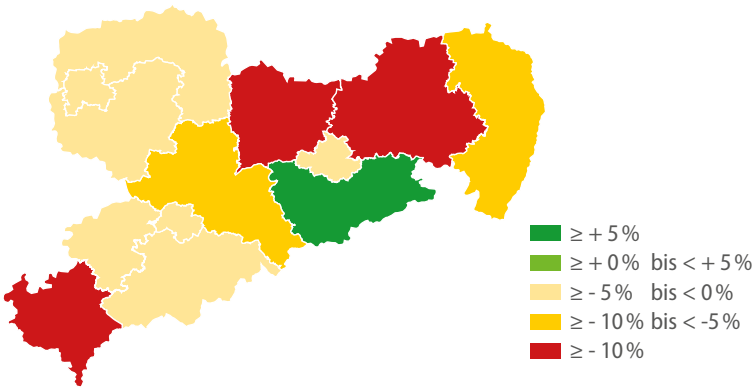
im Gastgewerbe
Anzahl SvB & GeB (kumuliert)

-13 % in Sachsen, - 15,9 % in Deutschland



in der Freizeitwirtschaft
Anzahl SvB in den Bereichen Kunst/ Unterhaltung/ Erholung

-3,5 % in Sachsen, - 5,4 % in Deutschland



Beschäftigte nach Landkreisen 2021 ggü. 2019 (in %)

Quelle: dwif 2022, Daten: Arbeitsagentur, Kartengrundlage: GfK

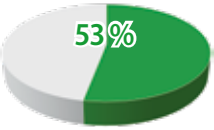
Rund 215.000 Arbeitskräfte haben das Gastgewerbe verlassen

Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in Deutschland, die 2020 den Beruf gewechselt haben.

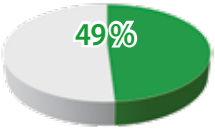
Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft auf Datenbasis Bundesagentur für Arbeit

Top-3-Gründe für den Jobwechsel

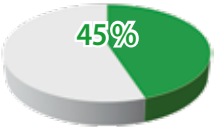
Mangelnde Wertschätzung



Schlechte Bezahlung



Fehlende Entwicklungsmöglichkeiten



Quelle: Studie zur Mitarbeiterzufriedenheit im Deutschlandtourismus, 2022, destinetCHANGE

Branchenübergreifend und deutschlandweit

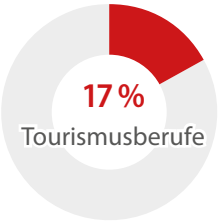
Arbeitskräftelücke bis 2030: rund 8 Millionen Menschen

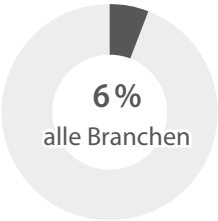
Quelle: Mühlenhof und Lipski 2020, www.spiegel.de

Chancen ergeben sich aus der Zuwanderung

Die Tourismusbranche lebt heute schon den interkulturellen Austausch im Arbeitsleben. Der Mix aus unterschiedlichen Nationen im Team wird sich in den kommenden Jahren intensivieren.

Anteil ausländischer an allen Beschäftigten in Sachsen 2021





Quelle: dwif 2022, Daten Bundesagentur für Arbeit

Um Personal aus dem Ausland zu rekrutieren, ist mit Overhead-Kosten zu rechnen:

bis zu **10.000 Euro** für ausgebildete Fachkräfte

bis zu **5.000 Euro** für Auszubildende

Quelle: Expertengespräche DEHOGA Bundesverband, Bundesagentur für Arbeit (Erfahrungswerte)

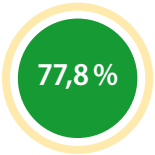
Was sagen die Gäste dazu?

Was Gästen bei Auswahl und Buchung von Gastronomie-, Beherbergungs- und Freizeitbetrieben wichtig ist

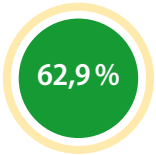
95,2 %	Gutes Preis-Leistungs-Verhältnis
92,3 %	Qualifizierte und motivierte Mitarbeitende
90,4 %	Persönlicher Service/Servicequaltiät
84,4 %	Faire Arbeitsbedingungen für die Mitarbeitenden
84,2 %	Standort des Betriebes

Quelle: Sparkassen-Tourismusbarometer, Jahresbericht 2022

Anteil der Gäste, die einen Preisanstieg für Maßnahmen zur Qualitätssteigerung akzeptieren würden



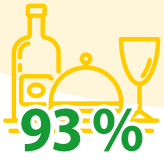
Höhere Löhne für Mitarbeitende

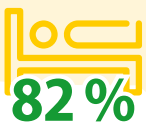


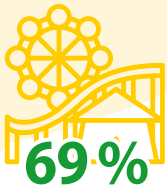
Höhere Investitionen in die Infrastruktur

Mehr Aus-/Weiterbildungen der Mitarbeitenden

Aus Sicht der ostdeutschen Betriebe:
„Wenn der Arbeitskräftemangel weiter zunimmt, muss ich meine Angebotsstruktur auf weniger personalintensive Dienstleistungen umstellen“ (stimme voll/stimme zu)







Quelle: dwif Online-Befragung im Gastgewerbe und der Freizeitwirtschaft in Ostdeutschland, 2021/2022, n=149

Wie wir die passenden Talente gewinnen … und was wir dafür tun müssen.

Andreas Reiter, ZTB Zukunftsbüro Wien

Die große Transformation

Der Tourismus ist derzeit - wie alle Branchen - mit multiplen, sich überlagernden Krisen konfrontiert (Klimawandel, Pandemie, wirtschaftliche Auswirkungen des Ukrainekrieges). In diesem ohnehin toxischen Umfeld stellt der Personalmangel eine wachsende Bedrohung dar: Immer öfter müssen touristische Betriebe - mangels Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern - ihre Leistungen reduzieren. Die Folge sind erzwungene Ruhetage, abgespeckte Angebote, etc. Diese Verknappung bremst nicht nur das Wachstum der Betriebe, sie hat auch negative Auswirkungen auf die jeweilige Destination, da das Gästeerlebnis, die Visitor Experience, deutlich eingeschränkt wird.
Um die Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz touristischer Unternehmen mittelfristig abzusichern, müssen mehrere Ebenen (Betriebe, Standort, Destination, etc.) miteinander verschränkt werden:

- Betriebe: Entwicklung attraktiver, zielgruppenaffiner Arbeitszeitmodelle, neue Human Resource-Konzepte sowie Recruiting-Formate, die auf die junge Generation abgestimmt sind
- Betriebe: Prozess-Optimierung (intelligente Prozesse, Einsatz von Künstlicher Intelligenz, Robotik, etc., Automatisierung der Guest Journey)
- Destinationen: Neue strategische Allianzen zur Gewinnung/Pflege von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf Destinations- bzw. Regionalebene.

Arbeitswelt im Umbruch

Die Pandemie hat die Entwicklungen auf einem ohnehin dynamischen Arbeitsmarkt beschleunigt. In der Wirtschaft werden vielerorts flexible Arbeitszeitmodelle wie z.B. die 4 Tage-Woche bei vollem Lohnausgleich praktiziert (Arbeitsverdichtung, nicht Verkürzung!). Unternehmenskulturen werden kollaborativer, Hierarchien flacher, Silos aufgebrochen, dezentrale Strukturen bringen mehr Eigenverantwortung und Selbstorganisation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit sich. Am stärksten treibt den Wandel die Generation Z voran, die zwischen 1996 und 2009 geboren ist. Diese junge Generation - immerhin rund 14 Prozent der Bevölkerung in Deutschland - hat eine andere Anspruchshaltung gegenüber Unternehmen und eine andere Vorstellung von Arbeit. Eine faire Entlohnung vorausgesetzt, streben die Jungen zuallererst Sicherheit an – im touristischen Kontext bedeutet das: einen Ganzjahresjob und geregelte Arbeitszeiten. Anders als die Generation vor ihr legt die Generation Z hohen Wert auf Work Life Separation, Arbeit und Freizeit sollen klar getrennt sein. Die persönliche Entwicklung im Job ist ein zentrales Motiv – die Jungen erwarten von den Betrieben eine individuelle Talententwicklung, Gesundheitsprogramme (insbesondere mentale Gesundheit ist seit der Pandemie ein hoher Wert) und vor allem auch eine ehrliche Feedbackkultur.

Zudem stehen Werte wie soziale Gerechtigkeit (Gender-Gleichheit, Fair Pay, Diversität, etc.) im Werteset der Generation Z ganz oben. Für 71 Prozent der Jungendlichen weltweit ist ein „diverses und inklusives Arbeitsumfeld" wichtig. Unternehmenskulturen müssen auf Wertschätzung aufgebaut sein, das haben inzwischen auch viele Touristiker erkannt und in der „Employee Journey", der Reise des Mitarbeiters, umgesetzt: In den Alpen beispielsweise entstanden in den letzten Jahren großzügige Mitarbeiterhäuser („Team Lodges"), die den jungen, oft saisonalen Arbeitskräften eine coole und wertige Lebensqualität bieten. Auch die junge Generation ist werteorientiert - 81 Prozent der weltweit Befragten wollen nur für ein Unternehmen arbeiten, „das ihren Werten entspricht", immerhin 70 Prozent begrüßen es, wenn Betriebe einen „positiven Impact auf lokale Communities" haben. Aus der Resilienzforschung wissen wir, dass Unternehmen mit einer klaren Wertehaltung besser durch Krisen kommen. Haltung zahlt sich – für alle Beteiligten – aus. Unternehmen müssen sich als Teil des Ökosystems sehen und verantwortlich handeln im Sinn der SDGs, der Nachhaltigkeitsziele.

Weitere Informationen:
www.sylt.de/inselleben

Talente-Marketing

Der Kampf um die besten Köpfe (und Hände) erfordert eine differenzierte Herangehensweise. Das eine Rezept gibt es nicht – Arbeitszeitmodelle beispielsweise müssen auf die jeweiligen Zielgruppen-Personas abgestimmt sein. Je nach aktueller Lebensphase haben nämlich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschiedliche Bedürfnisse und Wünsche, so möchte z. B. eine junge Mutter möglichst viel Life-Work-Balance, der Saisonarbeiter wiederum will möglichst viel arbeiten und viel verdienen („Money Maker").

Schon beim Anwerben von Fachkräften gilt es zu differenzieren – es geht darum, die passenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf den passenden Kanälen anzusprechen. Formate müssen sich an den „Spirit" der Jungen anlehnen – anstatt einer Jobmesse könnten sich Unternehmen und Jobsuchende z. B. in Form von Barcamps treffen, auf denen junge Mitarbeiterinnen und Miterarbeiter in entspannter Clubatmosphäre den künftigen Neuen ihren Betrieb von einer ungewohnten Seite nahe bringen.

Während die großen Leitbetriebe häufig ein ausgefeiltes Employer Branding haben, tun sich vor allem die kleinen, familiengeführten Betriebe oft schwer mit den Anforderungen der Generation Z an den Arbeitgeber. Talente-Gewinnung/-Pflege muss daher, so meine These, zur regionalen Daseinsvorsorge werden. Dazu braucht es eine kollaborative Kultur und ein gemeinsames Verständnis: Wir sitzen alle im selben Boot.

Regionale Initiativen gefragt[1]

Die Aufgaben von Destinations-Management-Organisationen verändern sich ohnehin. Destinationen werden immer stärker in den regionalen Lebensraum eingebettet und ganzheitlich weiterentwickelt. Und so macht es Sinn, wenn (markenstarke) Feriendestinationen die Gewinnung/Pflege von Arbeitskräften zu einer ihrer neuen KERN-Aufgaben machen. Wer die Customer Journey perfekt bespielt, ist auch prädestiniert für die Umsetzung der Employee Journey. In den alpinen Destinationen funktioniert dies bereits in etlichen Destinationen (mehr oder weniger) gut. Es ist ein learning bei doing.

Die wichtigsten Eckpfeiler eines regionalen Employer Brandings sind:

- Ausgestaltung der Employee Journey: Hier gilt es, die gesamte Reise der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu analysieren und an den wichtigsten Punkten zu optimieren, etwa Onboarding, Mentoring, Kinderbetreuung am Wochenende, etc.
- Jobbörse für die Region
- Benefits für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Ermäßigungen bei den regionalen Partnerbetrieben u. a.)
- Community-Plattform
- Wissenstransfer: niedrigschwellige Aus- und Weiterbildung, bei der soziale Skills, Sprachen, Fachwissen u. a. vermittelt werden.

Einen Schritt weiter geht Sylt Marketing. Auf der Nordseeinsel hat man verstanden, dass man als exponierte Destination nur dann eine Chance hat, wenn man sich als DMO um ALLE jungen Arbeitskräfte (nicht nur die touristischen) bemüht und die Insel attraktiv auch für junge Tischler, Bäckerinnen, etc. macht. Und so betreibt man dort ein branchenübergreifendes Employer Branding („Inselleben"), bei dem man Leben und Arbeiten in der Region gemeinsam weiterentwickelt. So geht Zukunft!

[1]Die in diesem Text angeführten Einstellungen der Generation Z stammen aus einer weltweiten Erhebung: Deloitte, Global Millennial and Gen Z Survey 2021; LEWIS 5/21

Gemeinsam erfolgreich: Tourismus als Zukunftsaufgabe

Katie Tropper, Gründerin der Agentur für Nachhaltige Regionalentwicklung & Koordinatorin Kaiserschaft „Wilder Kaiser“

„Was es braucht, ist eine Imagewende des Tourismus als Arbeitgeber. Dies kann nur gemeinsam erreicht werden, indem sich die Branche einem längst fälligen, nachhaltig erlebbaren Wertewandel unterzieht. Statt Scheinethik brauch es Charakterethik! Das Image des Tourismus als Arbeitgeber zu verbessern, ist nichts für den nächsten Jahresbericht oder für die nächste Vorstandsperiode. Wer nachhaltig etwas verändern will, muss die Details und Zusammenhänge sehen. Und sich langfristig auf die neue Wendung einstellen. Führung wird somit zur Frage der Haltung! Wenn wir in Zukunft Tourismus neu leben wollen, müssen wir jetzt damit anfangen – im eigenen Betrieb und nicht zuletzt bei uns selbst.“ – Katie Tropper

Manche Betriebe machen schon sehr viel richtig und einige sind sogar Leuchttürme des touristischen Arbeitens. Warum schaffen sie es, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ihre Betriebe zu gewinnen und langfristig zu halten? Können hier Synergien gebündelt und genutzt werden? Was es dafür braucht: eine offene Haltung, den Willen, Herangehensweisen und Umsetzungsstrategien zu teilen, sowie das Fördern von Austausch und wechselseitigem Lernen.

Bereits seit Jahren eint Touristikerinnen und Touristiker ein und dieselbe Herausforderung: Das Image der Branche als Arbeitgeber ist nicht gerade das Beste, es wird immer schwieriger, Fachkräfte und Mitarbeitende zu gewinnen. Diese Herausforderung ist durchaus nicht neu, sondern hat sich sukzessive entwickelt. Noch vor einiger Zeit war gerade im Tourismus ein hierarchischer und dominanter Führungsstil weitläufig verbreitet. Die Zeiten haben sich geändert. Aus mehreren Gründen: Das Geschäftsleben ist komplexer geworden, das Selbstverständnis und die Ansprüche der Menschen haben sich gewandelt und auch die Führungstheorie hat sich nach und nach weiterentwickelt, woraus sich heute völlig andere Sichtweisen ergeben. Gerade jüngere Generationen suchen vermehrt nach sinnorientierten Tätigkeiten und Möglichkeiten, ihr gesamtes Potenzial einzubringen. Sie sind zunehmend sensibler für den „Value-Action Gap“, also die Werte-Handlungs-Lücke. Und kommunizieren diesbezügliche Widersprüche sowie Bedürfnisse an ihre Tätigkeit klarer als noch vor zehn Jahren. Daran müssen sich heutige Führungskräfte erst gewöhnen. Neue Zeiten bedürfen also auch neuer Führungsausrichtung. Zukunftsorientierte Führungskräfte leben eine klare Vision mit wertschätzender Beziehungskultur und echten Unternehmenswerten. Sie fördern aktiv die Potenzialentfaltung und schaffen Bindung bzw. Zugehörigkeit an das Unternehmen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wiederum, die sich zugehörig fühlen, entwickeln Sinngefühl, Identifikation und Motivation.

„In wilder Kaiserschaft“ – 15 Tourismusbetriebe am Wilden Kaiser in gemeinsamer Mission

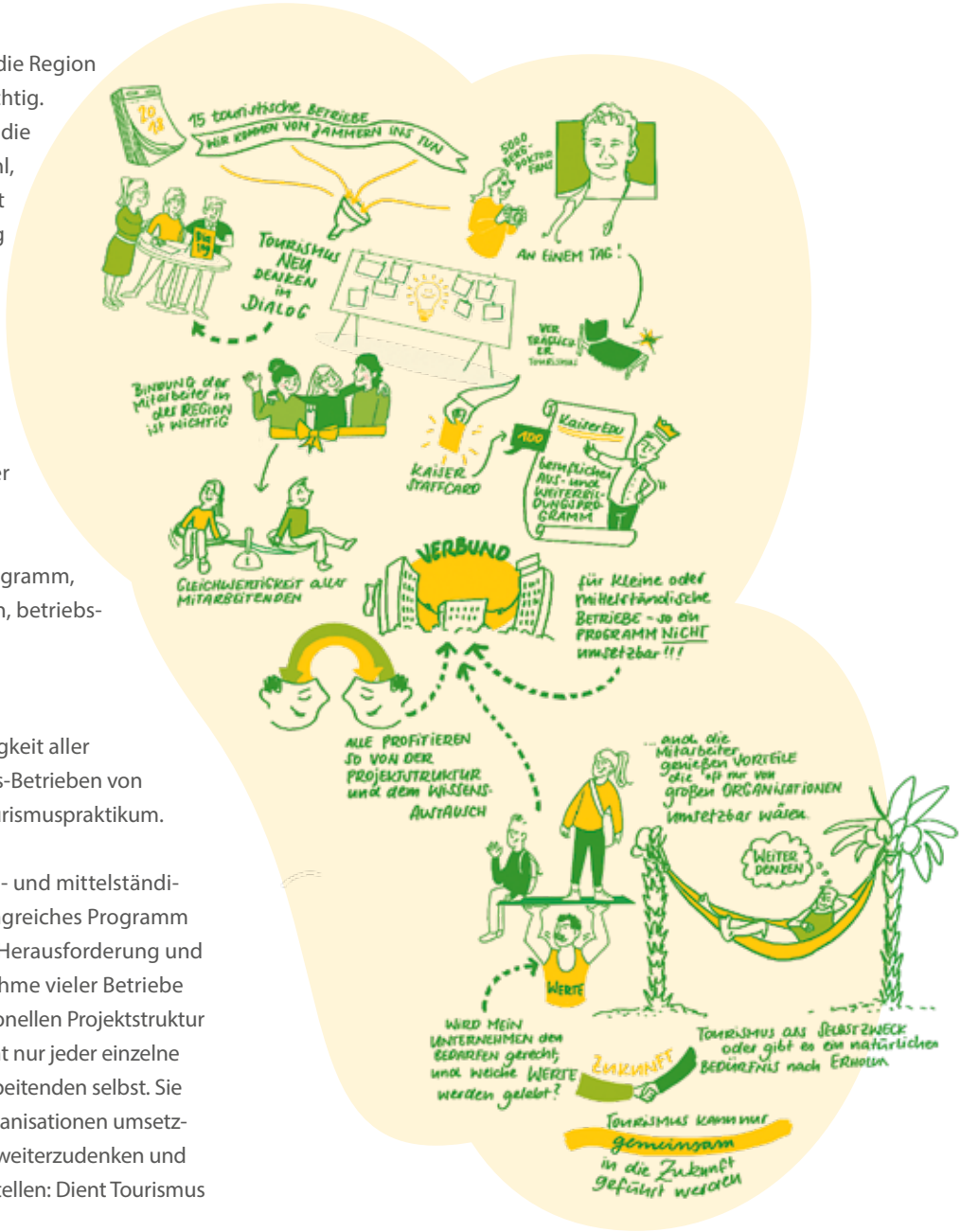
Am Wilden Kaiser in Tirol setzt sich die Gruppe der Kaiserschaft für attraktives Arbeiten im Tourismus ein. 2018 haben sich 15 touristische Betriebe unter dem Motto „Wir kommen vom Jammern ins Tun“ einer gemeinsamen Vision von Neuem Arbeiten im Tourismus verschrieben. In der verbindlichen Charta – der Verfassungsurkunde – bekennen sie sich unter anderem zu noch mehr Fairness und Verantwortungsbewusstsein gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, der Förderung der persönlichen Entwicklung und zu zeitgemäßen und stimmigen Arbeitszeitmodellen. Hinter jedem dieser insgesamt acht Punkte stehen umfangreiche Programme, die die Umsetzung und Integrierung in den jeweiligen Betrieben sicherstellen.

Gerade die Bindung der Mitarbeitenden an die Region ist den Touristikerinnen und Touristikern wichtig. Bindung bedingt Zugehörigkeit. Menschen, die sich zugehörig fühlen, entwickeln Sinngefühl, Motivation und Identifikation. Zugehörigkeit setzt jedoch voraus, dass ich mich zugehörig fühlen kann. Wofür steht das Unternehmen oder die Region? Welche Werte und welche Regeln gelten? Am Wilden Kaiser erleben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kaiserschaftsbetriebe die Werte der Region unter anderem an der klaren Vision des Wilden Kaisers sowie an der gelebten Charta der Gruppe. Wie zum Beispiel durch

- die **KaiserEDU –** dem beruflichen und persönlichen Aus- und Weiterbildungsprogramm,
- der **StaffCommunity** – den gemeinsamen, betriebsübergreifenden Teamevents oder
- die **Wilder Kaiser StaffCard** – mit über 100 kostenlosen Aktivprogrammpunkten.

Zugehörigkeit bedingt auch die Gleichwertigkeit aller Mitarbeitenden und wird in den Kaiserschafts-Betrieben von Beginn an gelebt – bereits ab dem ersten Tourismuspraktikum.

Für einen einzelnen Betrieb, gerade für klein- und mittelständische Unternehmen, wäre ein derartig umfangreiches Programm eine große organisatorische und finanzielle Herausforderung und nahezu nicht durchführbar. Durch die Teilnahme vieler Betriebe profitieren wiederum alle von einer professionellen Projektstruktur und dem Wissensaustausch. Letztlich hat nicht nur jeder einzelne Betrieb etwas davon, sondern auch die Mitarbeitenden selbst. Sie genießen Vorteile, die oft nur in größeren Organisationen umsetz- und durchführbar wären. Es heißt aber auch, weiterzudenken und sich durchaus auch systemischen Fragen zu stellen: Dient Tourismus nur dem Selbstzweck oder gibt es ein natürliches Bedürfnis nach Erholung, Kennenlernen von anderen Ländern und Kulturen sowie zwischenmenschlichem Austausch? Wenn ja, wie und in welcher Form kann meine Tourismusdestination bzw. mein Unternehmen diesem Bedarf gerecht werden? Welche Werte werden gelebt bzw. erlebt? Letztendlich kann Tourismus nur gemeinsam in die Zukunft geführt werden, gemeinsam in der Region und gemeinsam in der Branche. Wer nachhaltig etwas verändern will, muss die Details und Zusammenhänge sehen. Und sich langfristig auf die neue Wendung einstellen.



Short Storys aus Sachsen – Erfahrungsberichte aus unterschiedlichen Perspektiven

Wir vom Bellevue! Das Team gewinnt – Lisa Barz und Sebastian Klink, Bilderberg Bellevue Hotel Dresden

Human Relations Managerin **Lisa Barz** und Hoteldirektor **Sebastian Klink** vom Bilderberg Bellevue Hotel Dresden denken die Mitarbeiterbindung neu. Sie sehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Individuen. Sie sind das „Vermögen" des Hauses – Schatz und Kompetenzgaranten für das Wohlbefinden von Gästen. Und Schätze sollte man gut hüten, weshalb für Lisa Barz und Sebastian Klink der ganz persönliche Kontakt zu jedem einzelnen der ca. 100 Mitarbeitenden Priorität hat.
Sie erklären: „Viele stellen sich die Frage ‚Wie können wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren?'. Wir gehen anders heran und haben uns gefragt ‚Was demotiviert Menschen?'".
Mit dieser Frage suchten sie den Dialog mit ihrem Team und bekamen ehrliche Antworten, mit denen sie ihre Mitarbeitermarke „Wir vom Bellevue" weiterentwickelten. Neben der Wertschätzung tragen Weiterbildungen, Teamevents, Schulungen oder finanzielle Anreize zum Employer Branding bei.

Erfahren Sie mehr über „Wir vom Bellevue"
www.bilderberg-bellevue-dresden.de/karriere

Nachwuchs- und Fachkräftegewinnung langfristig gedacht! – André Meyer, Bio-Berggasthof Beckenbergbaude

André Meyer ist gebürtiger Zittauer und betreibt seit 2001 den Berggasthof Beckenbergbaude. Sein Herzensprojekt ist seit vielen Jahren die Berufsausbildung im Tourismus. So hat er beispielsweise die stillgelegte Schulküche der Grundschule Eibau reaktiviert. Der Gastronom und seine Köche kochen nun mehrmals im Jahr mit Schülerinnen und Schülern und vermitteln den Kindern Kenntnisse zu regionalen Produkten und gesunder Ernährung. André Meyer reflektiert: „Die Kinder freuen sich auf uns und machen später vielleicht ihr Schulpraktikum bei uns. Man muss früh den Grundstein legen". Seit 2019 ist er Teil des DEHOGA-Projekts „Europa Miniköche". Dort wird im Rahmen von Ganztagsangeboten (GTA) an sächsischen Schulen das Interesse der Kinder für Kochen und Tischkultur geweckt. Um aus den Kindern echte Auszubildende zu machen, braucht es: Durchhaltevermögen und Überzeugungsarbeit. Dass sich dieser Weg lohnt, zeigt Jungköchin Linda, die einst als Auszubildende bei Meyer lernte und nun regelmäßig neue Gerichte kreiert.

Hier geht´s zum YouTube-Video: Linda Güttler schwärmt von ihrem Traumjob als Jungköchin
https://bit.ly/3IB9bE1

Prozessoptimierung im Wandel von Mitarbeiterzufriedenheit und Gästeerwartung – Margaux Paulin Steiger, Steiger Hotels Sächsische Schweiz

In **Margaux Paulin Steiger,** Geschäftsführerin von den sechs Steiger Hotels Sächsische Schweiz, steckt das Gastgeberinnengen durch und durch, denn sie ist im Hotel der Eltern aufgewachsen. Mit dem abgeschlossenen Masterstudium im Gepäck leitete sie mit 23 Jahren ihr eigenes Hotel in der Sächsischen Schweiz. Heute gehören zu den Steiger Hotels bereits sechs Häuser. Auch wenn Prozessoptimierung nicht unbedingt als sexy gilt und viele bei diesem Wort direkt abwinken, ist Steiger überzeugt davon, dass die Optimierung von Prozessen und das damit verbundene absolut effiziente Arbeiten das A und O des unternehmerischen Erfolgs sind. Sie nimmt jede Servicekette und alle Betriebsabläufe gemeinsam mit ihrem Team unter die Lupe und analysiert u. a., wo Manpower im Service gebraucht wird und wo es ohne geht. Das ist harte Arbeit, die sich jedoch auszahlt. „Bei uns läuft beispielsweise der Prozess von der Reservierung bis zum Check-In komplett digital ab, sodass es nur noch eine Person braucht, die sich darum kümmert“, nennt Steiger ein Beispiel.

Gen Z: Was wir vom Leben erwarten – Studentinnen Anissa Renner und Verena Nowatzky

Überzeugt von der Tourismusbranche sind **Anissa Renner,** die Hotelmanagement an der School of Management Dresden studiert, sowie **Verena Nowatzky,** die ihrerseits ein Tourismusmanagementstudium an der Hochschule Zittau/Görlitz absolviert. Beide machen deutlich, was ihre Generation vom Leben und Arbeiten erwartet:

- Ein ausgewogenes Berufs- und Privatleben mit Wohlfühlcharakter
- Klare Aufgabenfelder und Ansprechpartnerinnen und -partner sowie ein angenehmes Arbeitsklima
- Regelmäßigkeit und Sicherheit im Job
- Das Ende der 5-Tage-Woche: 4 Tage arbeiten und 3 Tage, um sich der Familie und Freunden zu widmen und auch etwas für sich selbst zu tun

„Bereit für die Zukunft“ – Key facts des Diskussionspanels

Gemeinsam mit allen Referentinnen und Referenten vertieften wir das Gespräch über die Arbeitswelt von morgen. Die Inhalte des angeregten Austausches ließen sich wunderbar in den folgenden Themenwelten abbilden.

Prozessoptimierung ist Teamleistung

Es ist dringend notwendig, vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels Prozesse zu entschlacken und neu zu denken. Es bedarf notwendiger Automatisierungen, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter freizuspielen für den wirklichen Gästeservice. Egal, ob kleines oder großes Haus, es geht immer darum, was man tun kann, um Abläufe zu optimieren.

- **Im ersten Schritt** ist Prozessoptimierung vonnöten: Datenorientiertes Handeln mit Statistiken, Erhebungen, Beobachten und Gästefeedback. Anhand der Daten wird dann geprüft, was angepasst/verändert werden kann. Vieles findet im Alltagsgeschäft statt - das kann anstrengend sein, hilft im Endergebnis aber weiter.
- **Teamleistung ist gefragt:** Der transparente Umgang und die Vertrauensbasis zu allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – vom Praktikanten bis zur Führungsebene – ist elementar, denn jede noch so vermeintlich kleine Anregung ist wertvoll und hat einen positiven Einfluss auf den Gesamtablauf. Ist dieses Verständnis gegeben, zahlt es auch auf das Konto der Mitarbeiterbindung ein. So werden alle von Beginn an mitgenommen und fühlen sich nicht übergangen, wenn plötzlich gewohnte Abläufe verändert werden.
- **Nur wo anfangen?** Am besten komplexe Prozesse in viele kleine Stücke teilen, sodass sie in kleinen Schritten abgearbeitet werden können. „ServiceQualität Deutschland“ unterstützt dabei, Prozesse von A bis Z zu durchleuchten und Lücken zu schließen.

Praxisbeispiel der Beckenbergbaude: Obwohl die Anfahrt zur Beckenbergbaude nicht kompliziert ist, sind Gäste immer wieder falsch abgebogen, was regelmäßig für Beschwerden sorgte. Um dies zu verhindern, wurde mit der Einführung der Online-Tischreservierung eine Anfahrtsbeschreibung in die Bestätigungsmail integriert. Seitdem kommen die Gäste nur noch gut gelaunt ans Ziel.

Fachkräfte – Stadt oder Land gewinnt?

Ganz klar: Entscheidend ist nicht die Frage, ob ein Betrieb in der Stadt oder auf dem Land ansässig ist, sondern ob das Unternehmen vom Klagen ins Tun gekommen ist. Unternehmen, die werteorientiert vorgehen und dies offen kommunizieren, sind attraktiv und haben keine Probleme, neue Teammitglieder zu gewinnen. Denn dann spricht es sich nahezu von allein herum, dass ein Arbeitgeber viel zu bieten hat.

Tipps zur Mitarbeiterbindung

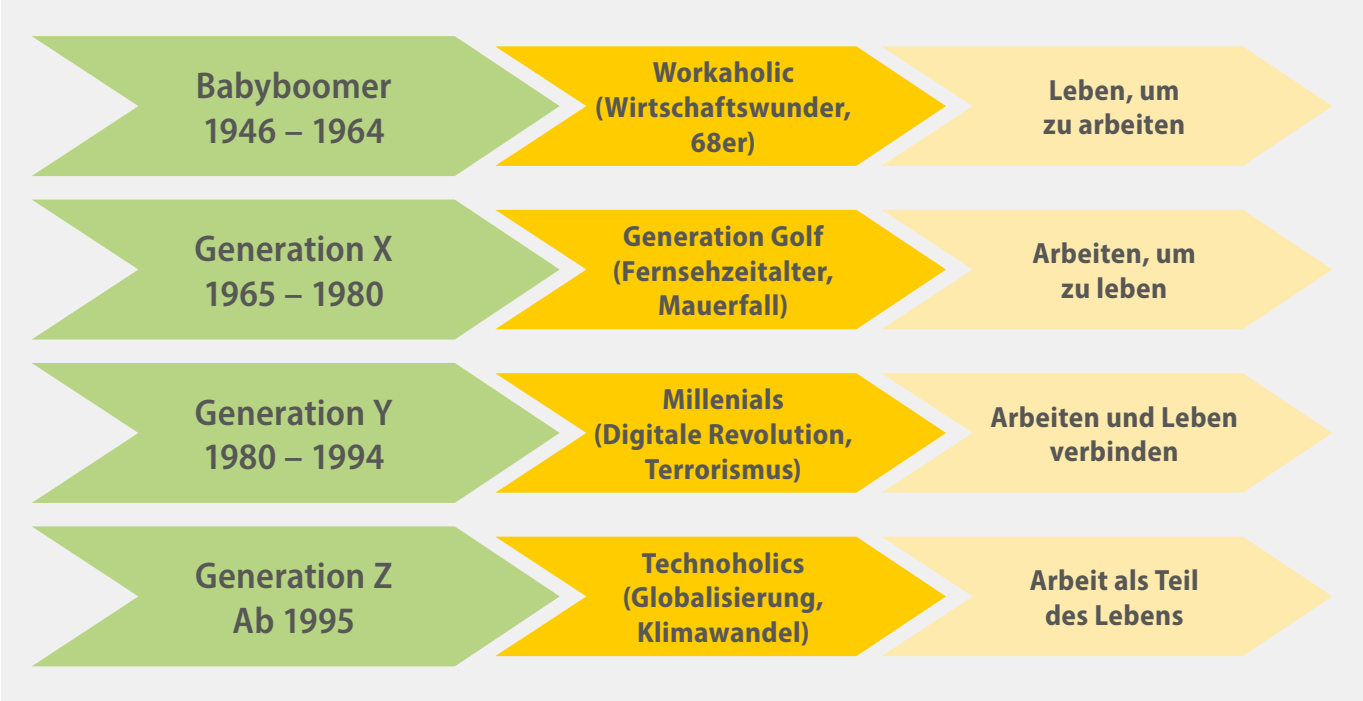
- Die Art der Kommunikation spielt eine entscheidende Rolle. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möchten eingebunden werden und verlangen klare Aussagen.
- Kommt es zu Unstimmigkeiten, ist es empfehlenswert, den Platz der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters einzunehmen, um sich in die Situation der betroffenen Person hineinzudenken. Dieser Perspektivwechsel ist hilfreich, um vorher nicht erkannte Probleme aufzudecken und gemeinsam zu lösen.
- Neben der Customer Journey zur Erfassung der Gästebedürfnisse sollte genauso die Mitarbeiterseite betrachtet werden – vom Onboarding bis zum Renteneinstieg. Wie bei den Gästen gibt es auch im Team unterschiedliche Personas mit individuellen Interessen.

Praxisbeispiel Steiger Hotels: Um mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Kontakt zu bleiben, wurden über die Pandemiezeit hinweg verschiedenste Tools ausgetestet, u. a. ein interner Mitarbeiterbereich auf der Website oder eine Podcast-Serie. Alles ohne wirklichen Erfolg. Letztendlich wurde durch den Programmierer im Team ein eigenes Firmen-Facebook fürs Smartphone entwickelt, um relevante Informationen zu teilen und den Austausch während der Arbeitszeit zu gewährleisten.

BEREIT FÜR DIE ZUKUNFT
DISKUSSIONSPANEL
WANN ist ein PROZESS OPTIMIERT?
auf MANPOWER verzichten?
HYBRIDE VARIANTE MENSCH überwacht
JETZT, mehr ZEIT für den GAST!
WIR müssen PROZESSE entschlacken, da FACHKRÄFTE fehlen.
DAS DEMOTIVIERT MITARBEITER
DAS WIRD JETZT SO! GEMACHT
REFLEXION
... sich auf den STUHL des MA setzen...
BEDIENUNG-EMOTIONS OHR
mit BLICK auf MITARBEITERJOURNEY durchspielen
MITARBEITER FÜHRUNG
SILODENKEN auflösen
WEBSITE MA-BEREICH
IN KONTAKT BLEIBEN
PODCAST
FIRMENFACEBOOK als APP auf dem HANDY
Fokus nicht mehr NUR auf GENERATION Z sondern DIVERSITÄT
TRANSPARENTE KOMMUNIKATIONSREGELN
FEEL GOOD GEFÜHL

Ausblick 2030: Was fordert die Generation Z vom Arbeitsmarkt?

Beim Blick auf den Arbeitsmarkt und das Zusammentreffen der unterschiedlichen Generationen wird deutlich sichtbar, dass mit dem Generationswechsel auch ein Wertewandel in Bezug auf Arbeit einhergeht. Die jüngste Generation Z setzt den Fokus beim Beruf ganz anders als es zuvor die Baby Boomer oder Generation X und Y getan haben.



Quelle: https://blog.reflect-beratung.de/change-management-generation-z

Ganz wichtig bei der Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Generation Z sind dabei folgende Werte:

- **Offenheit:** Klarheit, Authentizität, Transparenz in allen Bereichen des Unternehmens für das gesamte Team.
- **Identische Wertevorstellungen:** Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter möchten, dass ihre Wertevorstellungen mit denen des Unternehmens, für das sie arbeiten, übereinstimmen.
- **Feel Good:** Die meiste Zeit des Tages verbringen wir mit den Kolleginnen und Kollegen. Hier ist es der Generation Z besonders wichtig, dass der Teamspirit stimmt sowie der Umgang mit den Vorgesetzten.
- **Vertrauen:** Viele wünschen sich ein hohes Maß an Eigenverantwortung bei der übertragenen Aufgabe.
- **Work-Life-Separation:** Ganz wichtig ist die klare Trennung von Arbeit und Freizeit, welcher auch ein großer Stellenwert als wichtiger Gesundheitsaspekt für die eigene Balance zugesprochen wird.
- **Wertschätzung:** Die Generation Z erwartet eine gelebte Feedback-Kultur mit regelmäßigen Feedback-Ritualen.
- **Individualität:** Die Persönlichkeitsentwicklung und die damit einhergehende Entwicklung der individuellen Talente führt zum themen- und projektbezogenen Arbeiten.
- **Hohe Flexibilität:** Remote-Arbeit bekommt einen immer höheren Stellenwert, insbesondere bei Aufgaben, die für diese Form des Arbeitens prädestiniert sind, beispielsweise im Sales- und Marketingbereich sowie im Back-End.

Stichwort Diversität

Allerdings sollten im Personalmanagement die Bedürfnisse aller Generationen im Blick behalten werden. Der Fokus darf nicht nur auf der Generation Z liegen. Die Aufgabe der nächsten Jahre wird es sein, eine Balance zwischen den verschiedenen Generationen im Team und deren Zufriedenheit herzustellen.

- **Arbeitszeitmodelle:** Es gibt nicht das eine Arbeitszeitmodell, das für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geeignet ist. Individuelle Lebensphasen erfordern individuelle Lösungen, um den unterschiedlichen Anforderungen der Generationen gerecht zu werden.
    - Beispiel: Führungspositionen sind künftig stärker zu hinterfragen. Es ist beispielsweise zu prüfen, ob in der zweiten Führungsebene eine Vollzeitstelle auch auf zwei Halbtagsstellen verteilt werden könnte.
- **Employer Journey:** Die Tourismusbranche ist Profi darin, Prozesse und Abläufe aus Kundensicht zu durchleuchten (Customer Journey). Zukünftig wird es immer wichtiger, auch die Mitarbeitersicht zu betrachten und Lücken zu schließen, beispielsweise in Bezug auf Onboarding, Kinderbetreuung, etc.
- **Digitalisierung:** Mit der fortschreitenden Digitalisierung wird das Co-Working zwischen Mensch und Maschine immer mehr zur Normalität. Immer gleiche Prozesse werden künftig verstärkt automatisiert ablaufen.
- **Berufe:** Die Berufsbilder werden sich permanent weiterentwickeln und verändern, dies erfordert eine hohe Form von Agilität im Unternehmen.

Die Kernergebnisse des Workshops zusammengefasst im Graphic Recording:

Wie gewinnen wir Nachwuchskräfte?

Warum kommt denn keiner zu mir? Früher konnten sich viele Unternehmen kaum vor Bewerbungen für die Ausbildungsplätze retten, heute fragt fast keiner mehr an. Die Bewerbungsflut ist vorbei, heute muss die Nachwuchsgewinnung langfristig gedacht werden. Aus den Werten der Generation Z lassen sich dafür Tipps ableiten, die sich in einfachen Schritten umsetzen lassen.
Hier sind die Top 5 zusammengestellt:

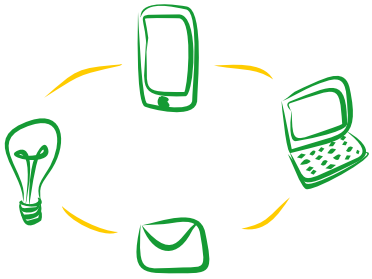
#1 Individuelle Ansprache von Schülerinnen und Schülern

Jugendliche gewinnt man heute durch praktische Einblicke in die verschiedenen Ausbildungsberufe und die individuelle Entwicklung von Interessen. Wenn beispielsweise bereits im Grundschulalter eine Leidenschaft fürs Kochen entdeckt wird, ist es einfacher, diese zu fördern.

- Initiieren Sie Projekte zur Berufsorientierung an Schulen und bringen Sie die Ausbildungsberufe praktisch ins Gespräch.
- Bieten Sie Schnuppertage im Unternehmen an und ermöglichen Sie damit einen Einblick in den Berufsalltag.
- Das Interesse ist geweckt? Dann laden Sie die Schülerin oder den Schüler doch zu einem ersten Kennenlerngespräch ein. Die Formalitäten rund um die Bewerbung können folgen, sobald das Eis gebrochen ist.

#2 Netzwerke nutzen

Auch im Zusammenhang mit der Nachwuchssuche kann der Blick über den Tellerrand hilfreich sein. Ein branchenübergreifendes Netzwerk kann für verschiedenste Ausbildungsberufe werben und so das Interesse von Schülerinnen und Schülern wecken.



#3 Beliebter Ausbildungsbetrieb werden

Neben dem Interesse am Beruf spielen natürlich auch weiche Faktoren eine Rolle. Stimmt die Stimmung im Team? Ist die Ausbilderin/der Ausbilder sympathisch? Hier ist es wichtig, dass die Sozialkompetenzen entsprechend geschult werden und individuell die Fähigkeit besteht, sich auf die Auszubildenden einstellen zu können. Nicht zu vergessen das Thema Wertschätzung - es betrifft die Praktikantin und den Azubi ebenso wie jeden Mitarbeitenden und die Geschäftsführung.

#4 Gesucht und gefunden

Für Gäste werden alle Informationen online wie offline präsentiert. Wie sieht es mit Karriereangeboten aus? Meist ist es eine Suche durchs „Kleingedruckte“, bis der Interessent an der gewünschten Stelle angekommen ist. Ein Mix aus verschiedenen Komponenten ist gefragt, um von potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern gefunden zu werden.

- Verlinken Sie die Karriereseite gut sichtbar direkt auf der Startseite Ihrer Website.
- Diese Informationen sollte die Karriereseite enthalten:
  - Transparente und authentische Darstellung des Unternehmens mit seinen Werten
  - Direkte Ansprechpartner für Fragen mit Kontaktdaten
  - Einfacher Kontakt- und Bewerbungsprozess
- Präsentieren Sie Ihr Unternehmen auf Jobbörsen, Berufsorientierungsmessen und beteiligen Sie sich an Aktionen, die in Ihrer Region für die Mitarbeitergewinnung angeboten werden.
- Zeigen Sie, dass es Sie gibt – auf Karriereportalen und Social-Media-Kanälen.

#5 Auszubildende und Jungfacharbeiter als Testimonials

Wer kann besser für einen Beruf werben, als Die- oder Derjenige, der diesen gerade (er)lernt (hat)? Die Auszubildenden sind die besten Botschafter für die Ausbildung, da sie die gleiche Sprache wie die Schülerinnen und Schüler sprechen und dadurch schneller Kontakt finden.

Tipp für weiterführende Informationen

Social Recruiting - Erfolgreich Talente über Social-Media-Kanäle gewinnen

Social Media ist eine Möglichkeit, um potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anzusprechen und zu gewinnen. Einen ersten Einblick in das Thema und warum es für Unternehmen entscheidend sein kann, diesen Weg der Personalbeschaffung zu wählen, finden Sie hier.

QR-Code und Link:
https://bit.ly/3kbDXJi

#Arbeitsfamilie: Wie man Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig bindet

Motivation im Job: Was ist das?

Lucas sucht einen Job und findet eine Stelle, die perfekt zu ihm passt. Seine Motivation ist auf 100 Prozent, denn er kann bei der Stelle all seine Erfahrungen einbringen, möchte alles richtig machen und Teil dieses Teams werden. Das Vorstellungsgespräch verläuft perfekt, er bekommt den Job. Die Vertragsdetails sind schnell geklärt und die erste Arbeitswoche im Job weckt Lust auf mehr. Er ist weiterhin hoch motiviert (ca. 90 Prozent). Monat um Monat vergehen, und damit auch die Motivation, denn es gibt doch einiges, was nun anders ist als gedacht.

So wie Lucas geht es vielen Angestellten. Die durchschnittliche Motivation liegt im Angestelltenverhältnis in Deutschland bei ca. 50 Prozent. Diese ist gleichzusetzen mit der Leistungsbereitschaft. Das heißt: Je niedriger die Motivation, desto geringer ist auch die Arbeitsleistung.

Was können Sie dagegen tun?

Die Motivationskurve schwankt über die Dauer des Arbeitslebens. Die Stimmung verläuft nicht geradlinig, sondern zeigt Höhen und Tiefen. Wichtig ist, die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit unterschiedlichen Maßnahmen in der oberen Hälfte, bestmöglich zwischen 70 und 90 Prozent, zu halten. Dann sind diese sehr effektive Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die wichtigsten Punkte des Workshops zusammengefasst:

Die 3 Säulen der Mitarbeiterbindung

#1 Demotivationsfaktoren

Wichtig zu wissen ist, welche Faktoren einen negativen Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben. Zu den klassischen Demotivationsfaktoren zählen u. a.

- Eine schlechte Kommunikations- und Informationspolitik
- Lieblinge und zweierlei Maß innerhalb des Teams
- Respektlosigkeit, Ignoranz und Manipulation
- Ungleiche Bezahlung und Ungerechtigkeit

#2 Extrinsische Motivation

Größere Konzerne nutzen die extrinsische Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, in dem sie geldwerte Vorteile und Boni einsetzen. Diese beeinflussen die Motivationskurve schnell positiv. Allerding fällt die Motivation auch genauso schnell wieder ab, da diese Vorteile die intrinsische Motivation „Warum wir etwas machen" minimiert und auch einen gewissen Suchtfaktor auslöst. Daher sollten Boni und Ähnliches transparent und mit Bedacht eingesetzt werden. Zudem ist auch ein entsprechendes Budget notwendig. Mögliche Anreize sind:

- Bonuszahlungen
- Beteiligung am Umsatz
- Materielle Geschenke
- Dienstrad, Jobticket o. Ä.
- Lockangebote bei der Mitarbeitergewinnung
- Tankgutschein, Fahrtkostenzuschuss
- Auszeichnungen, wie „Mitarbeiter/in des Monats"

Tipp: Fragen Sie im Team nach den Faktoren, die demotivierend sind. Nutzen Sie die Gelegenheit, die Kolleginnen und Kollegen zu befragen, die das Unternehmen verlassen. Halten Sie die Aussagen fest und arbeiten Sie damit weiter, um die demotivierenden Faktoren mehr und mehr abzustellen.

#3 Motivierendes Arbeitsumfeld

Der Tag besteht aus drei Teilen: Schlafen, Berufs- und Privatleben. Dabei hat der Arbeitsteil einen nicht zu unterschätzenden Einfluss. Wenn die Arbeit keine Freude bereitet und auslaugt, die Wertschätzung fehlt und die Arbeit zu Erschöpfung führt, wird auch der Spaß im Privatleben fehlen. Daher liegt die größte Chance, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig zu binden, in einem motivierenden Arbeitsumfeld. Dazu zählen Faktoren wie:

- Verständnis und Zusammenhalt im Team, durch Teamausflüge und Events
- Individuelle Weiterbildungen
- Humor bei der Arbeit
- Gute Fehlerkultur mit gemeinsamer Auswertung
- Wohlwollendes, wertvolles Miteinander leben und führen
- Auf Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingehen

Diese Maßnahmen kosten kein Geld, sondern sind eine Investition von Zeit ins Team. Sie führen zu einer geringeren Fluktuation, wodurch Sie auf lange Sicht gesehen Geld sparen.

Fazit

Der Gamechanger unter den 3 Säulen der Mitarbeiterbindung ist das motivierende Arbeitsumfeld im Zusammenspiel mit den Kenntnissen über die Demotivationsfaktoren. Wenn das Wissen um die demotivierenden Faktoren der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kontinuierlich erfasst und in ein motivierendes Arbeitsumfeld umgewandelt wird, wird die Fluktuation bedeutend sinken.

Geschäftsprozesse & Arbeitsabläufe optimieren: Gäste und Mitarbeitende im Blick

Prozessoptimierung gehört definitiv zu den Meisterdisziplinen, denn sie macht zunächst oft nur dann Spaß, wenn Dokumentation zu den Lieblingsaufgaben zählt. Zu Beginn ist es unumgänglich, den Ist-Zustand der einzelnen Arbeitsabläufe zu erfassen, um diesen zu hinterfragen und zu überlegen, wie er verbessert werden kann. Dabei können verschiedene Modelle unterstützen.

#1 Geschäftsmodell: Was tun wir und warum?

Die Frage nach dem Warum eines Geschäftsmodells lässt sich mit dem Business Modell Canvas strukturiert lösen. Mit Hilfe der Matrix wird das Unternehmen aus unterschiedlichen Blickwinkeln heraus betrachtet. Dadurch können sehr schnell Rückschlüsse zur Wirtschaftlichkeit des Betriebs gezogen werden, welche dann bei der Optimierung helfen können.

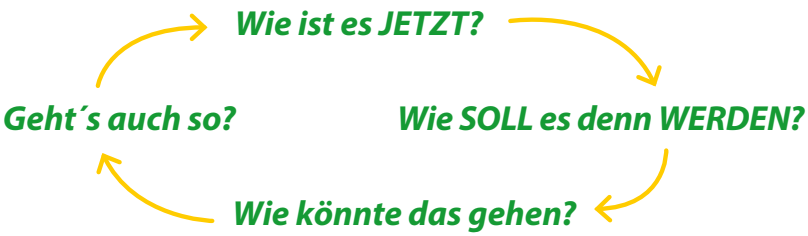
- Was ist die Wertschöpfung?
- Was braucht der Kunde?
- Worauf wird am meisten Wert gelegt?
- Welche Wege eignen sich für den Vertrieb?

#2 Balanced Scorecard: Was braucht das Unternehmen?

Die Balanced Scorecard ist der Kompass für ein Unternehmen. Anhand der vier Dimensionen Finanzen, interne Prozesse, Entwicklung/Innovation und Kunden/Gäste werden Ziele und Kennziffern definiert, um die Erfolge messbar zu machen.

#3 Prozessmanagement

Wie können Prozesse optimiert werden? Ein Lösungsansatz ist KAIZEN. Hierbei handelt es sich um eine Führungsphilosophie, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motiviert und in die Lage versetzt, ständig ihre Arbeitsprozesse zu verbessern. Das japanische Wort KAIZEN bedeutet wörtlich übersetzt „Veränderung bzw. Wandel zum Besseren“ und steht für eine kontinuierliche Verbesserung in kleinen Schritten.



Schlüsselerkenntnis: Es gibt nicht die eine Lösung, die zu jedem Unternehmen passt. Daher muss sich jedes Unternehmen eigenständig mit den Arbeitsabläufen auseinandersetzen. Fazit: Die Lösung ist immer ein individueller Prozess.

Mit diesen Veränderungen kann der Gast zukünftig sehr gut umgehen:

Beherbergung	Gastronomie	Freizeiteinrichtungen
Reduktion Zimmerservice	Reduzierte Speisekarte	Reduzierte Speisekarte
Digitale Infokanäle	Angepasste Öffnungszeiten	Online-Ticket /Ticket-Automat
Angepasste Öffnungszeiten	Mehr Selbstbedienung	Mehr Selbstbedienung
Self-Check In	Self-Ordering	Audio-Guide/App

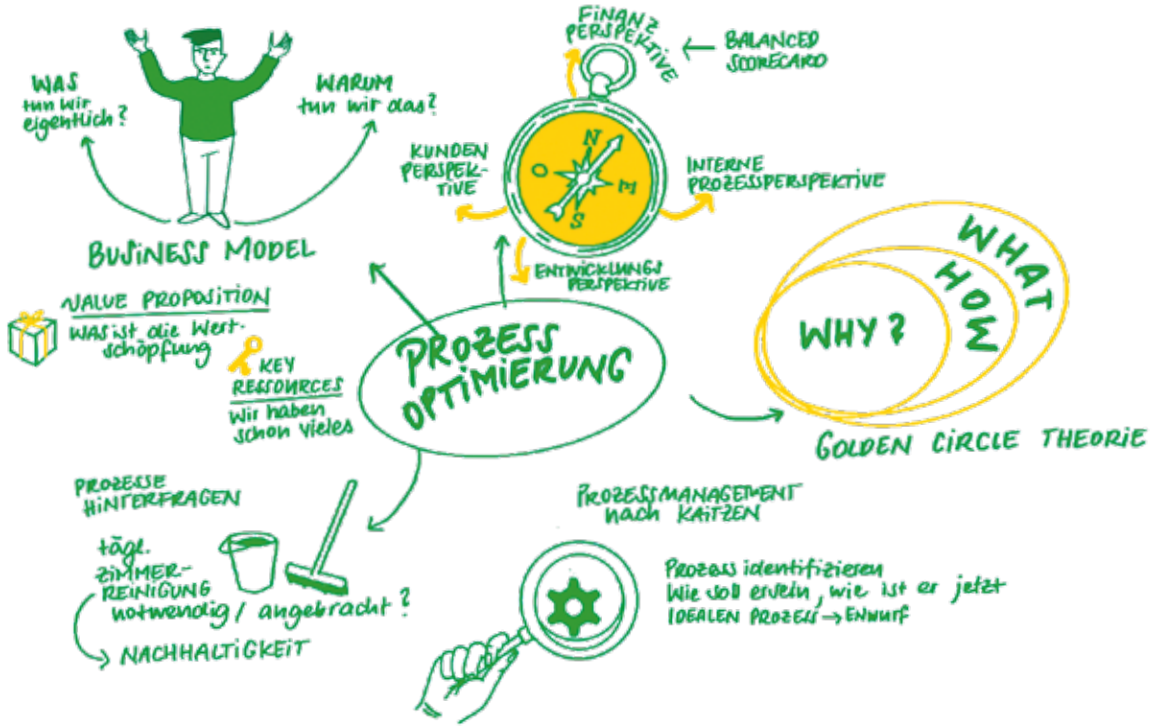
„Der Gast: Akzeptanz größer als erwartet?“

Quelle: dwif 2021/2022, Repräsentative Online-Panel-Umfrage in Deutschland, n=1.027, Top 4 Nennungen

Praxisbeispiel: RESi – ein Serviceroboter, der beim Servieren hilft

Elisabeth König, Inhaberin des Gasthauses Lichtenhainer Wasserfall, suchte Unterstützung für das Serviceteam und wurde fündig: RESi– ein Serviceroboter bekam den Job. RESi kann vier Tabletts gleichzeitig zum Tisch und wieder zurück transportieren und sie mauzt, wenn jemand sie streichelt und zeigt auf dem Display ein lustiges Katzengesicht. Zum Geburtstag der Gäste singt RESi ein Geburtstagsständchen. Acht Stunden am Tag hält RESi durch, danach braucht sie Ruhe und frischen Strom.

Die Erkenntnisse des Workshops kompakt zusammengefasst:



Employer Branding im Netzwerk denken

Warum braucht es Employer Branding auf regionaler Ebene?

Die Tourismusbranche steht, wie andere Branchen auch, bis 2030 vor einer riesigen Personallücke, die zusätzlich durch den Imageschaden der Branche, welcher sich in den letzten Jahren vestärkt hat, noch schwieriger zu regulieren ist. Einzelne Betriebe sind oftmals zu klein, um mit einer entsprechenden Strahlkraft neue Arbeits- und Fachkräfte zu werben und langfristig zu binden. Zudem sind Tourismusregionen auch Lebensräume. Erleben Einheimische eine Überlastung der örtlichen Infrastruktur bewerten sie touristische Angebote und Aktivitäten eher negativ. Dabei sorgt der Tourismus im Querschnitt für Wertschöpfung und Wohlstand in der Region. Ein dritter Grund ist das fehlende Verständnis für die Region als Lebensraum, Arbeitsstätte und Erholungsort gleichermaßen. Das ist aber notwendig, um die Region mit ihren Besonderheiten authentisch zu vertreten. Einzelne Akteure, Vereine und Ehrenamtlerinnen und Ehrenamtler verstehen sich bisher nicht in der Funktion als Lebensraumgestalterinnen und -gestalter. Hier benötigt es gemeinsame Werte und eine gemeinsame übergeordnete Ausrichtung, ein gemeinsames Ziel, um das Image der Region ganzheitlich zu entwickeln.

Lösungsansätze

#1 „Wissen to go" – Sachsen with friends

„Nur einmal bezahlen, zweimal genießen" ist der Kerngedanke hinter der Vorteilskarte „Dresden for friends" mit zahlreichen Partnerbetrieben aus Gastronomie, Kultur und Freizeitanbietern in und um Dresden. Dieser Ansatz wurde adaptiert auf eine Vorteilskarte für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Tourismus, welche mit der Vorteilskarte „Sachsen with friends" sachsenweit touristische Angebote vergünstigt in Anspruch nehmen können. Diese dienen gleichermaßen auch zur Weiterbildung und Produktschulung und stärken zudem das Verständnis für die Regionen.

#2 Netzwerke zum Zusammenkommen

Es braucht Plattformen, um zusammenzukommen und miteinander zu reden, nicht nur mit Tourismusakteurinnen und -akteuren, sondern mit Vertreterinnen und Vertretern aus Kommunen, Landkreisen und anderen Branchen, etc. Wichtig ist dabei, zu besprechen, was benötigt wird, um die Region attraktiv für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu gestalten. Es gilt, Bedarfe zu klären und Verantwortlichkeiten festzulegen. Diese Netzwerke fördern zudem die Regionalität und wirken nachhaltig in alle Richtungen. Hier können auch thematische Netzwerke für Impulse, Diskussionen und Beispiele geschaffen werden.

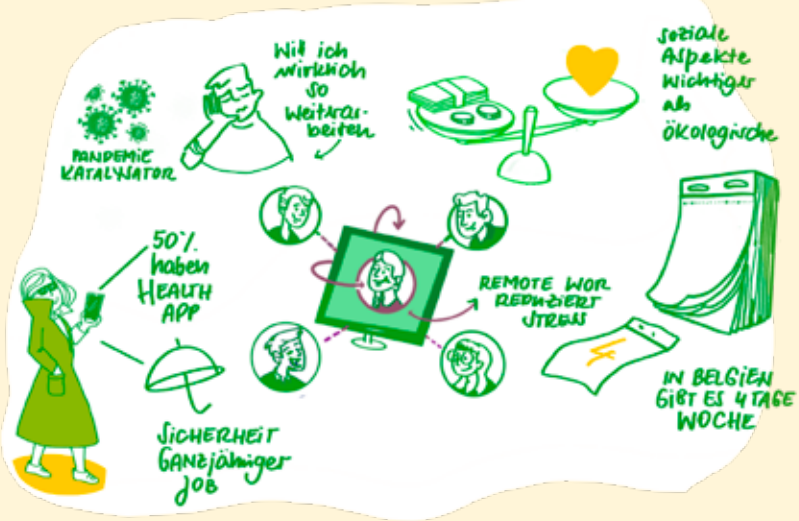
#3 Lebensraum wertschätzen

Vielen Einwohnerinnen und Einwohnern sind die touristischen Besonderheiten der eigenen Region gar nicht bewusst. Dabei sind sie als Werte- und Werbebotschafterinnen und -botschafter wichtig, für Gäste wie zur Arbeitskräftegewinnung. Daher empfiehlt es sich, die Einwohnerinnen und Einwohner selbst für die Besonderheiten und Attraktionen der Region zu sensibilisieren. Öffentliche Treffen, Einwohnerfeste und vieles anderes mehr kann dabei helfen, den Heimatort nicht nur als Arbeitsort wahrzunehmen, sondern auch als Erholungs- und Lebensraum. Dazu benötigt es Vorbilder und Modelle wie auch Kümmerer, die die Lebensraumgestaltung unterstützen bzw. das Bewusstsein derer stärken, die diese Aufgabe bereits aktiv ausführen.

Fazit

Wir sprechen über Fachkräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Gäste, Einwohnerinnen und Einwohner, Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber. Das sind alles wertvolle Persönlichkeiten der Gemeinschaft. Um ganzheitlich attraktiv zu sein, muss der Mensch in den Fokus des Handelns gestellt werden. Die Destinationsmanagementorganisation (DMO) kann dabei als Netzwerker, Kümmerer, Vermittler agieren und in dieser Rolle Verantwortung übernehmen.

Die Erkenntnisse des Workshops kompakt zusammengefasst:



Fazit und Ausblick

Die Impulse, Best Practices und Ideen der Zukunft-Schmiede live 2022 „Arbeitswelt von morgen“ zeigen eindeutig eine Perspektive für Betriebe wie Regionen und Netzwerke auf. „Arbeiten, wo andere Urlaub machen“ war einmal das Argument zur Mitarbeitergewinnung und -bindung. Es liegt in diesem Themenbereich ein spannender Prozess vor der Tourismusbranche, den alle Tourismusakteurinnen und -akteure gemeinsam gestalten werden.
Auf dem Weg gilt es, die richtigen Strukturen und Netzwerke zu finden und zu entwickeln, die notwendige Finanzierung zu klären, insb. für die Aufgaben, welche sich für die Destinationsmanagement-organisationen (DMO) ergeben. Dabei besteht die besondere Herausforderung darin, die größtmögliche Flexibilität im Einsatz öffentlicher Mittel zu schaffen und gleichzeitig die Bürokratie so niedrig wie möglich zu halten.
Aber es sind auch Fragen zu klären, wie die Verbindung zwischen Tourismus- und Standortmarketing gelingen kann. Wie bestehende Tools, wie „ServiceQualität Deutschland“, weiterhin unterstützend wirken können und wie Wissen in Können mündet. Es zeichnet sich bereits jetzt ab, dass die berufsbegleitende Weiterbildung in den kommenden Jahren nochmal mehr an Bedeutung gewinnen wird. An dieser Stelle setzt der Netzwerkausbau an, um Unterstützung für die stark kleinst- und kleinbetriebgeprägte Tourismuslandschaft zu schaffen. Netzwerkausbau heißt aber auch, nicht nur innerhalb des Tourismus, sondern auch mit Handwerk, Kultur- und Kreativwirtschaft und weiteren Branchen zu kooperieren.

Der Schlüssel zum Erfolg der Tourismusbranche als Arbeitgeber liegt eindeutig in der Motivation und Wertschätzung. Hier können und müssen wir weiter am gemeinsamen Wertepanel der Branche arbeiten und dieses authentisch nach außen transportieren, um das Image und die Wahrnehmung der Branche als attraktiven Arbeitgeber zu verbessern. Daher ist es unerlässlich, auch zukünftig in die Kampagnen Tourismustalente für Sachsen und Tourismushelden Sachsen zu investieren, um mit authentischen Persönlichkeiten für die Berufe im Tourismus zu werben.
Doch nicht nur die Generation Z darf im Fokus unseres Handelns stehen, auch die Babyboomer und Generation X und Y sind weiterhin gefragt. Hier gilt es, sich flexibel auf die unterschiedlichen Interessen der einzelnen Generationen einzustellen, neue Konzepte der Minijobs und Altersteilzeit sowie Arbeitszeitmodelle zu denken, Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung zuzulassen und fair zu bezahlen. Ebenso wichtig ist es, in die Unternehmensnachfolge zu investieren und individuelle Karrieren von Frauen und Männern zu fördern, sowie über Zuwanderung und Integration zu sprechen.
Nach der ZukunftSchmiede live ist vor der ZukunftSchmiede live. Wir bleiben zum Thema „Arbeitswelt von morgen“ weiterhin im Gespräch und setzen fortwährende Impulse.

ZUKUNFT SCHMIEDE
ARBEITSWELT VON MORGEN

Checkliste: Die wichtigsten Tipps auf einen Blick

Diese Checkliste fasst die wesentlichen Inhalte und Tipps kompakt zusammen und bietet Ihnen Orientierung für den erfolgreichen Start in die Arbeitswelt von morgen.

Nachwuchs- und Mitarbeitergewinnung	
○	Präsentieren Sie sich als Arbeitgeber mit Persönlichkeit und entwickeln Sie eine authentische Arbeitgebermarke.
○	Integrieren oder optimieren Sie auf Ihrer Internetseite die Informationen zur Karriere mit entsprechenden Kontaktdaten.
○	Nutzen Sie Social-Media-Kanäle und Karriereportale zur Mitarbeitergewinnung. Gerade die Generationen Y und Z sind hier sehr aktiv, sodass sich die Investition in Social Recruiting lohnen wird.
○	Zeigen Sie Gesicht auf Karrieremessen, an Schulen oder bei anderen organisierten Berufsorientierungsangeboten.
○	Bieten Sie Kennenlerngespräche, Schnuppertage und Praktika direkt im Unternehmen an, um Interessierten den praktischen Blick hinter die Kulissen zu gewähren.

Mitarbeiterbindung	
○	Sorgen Sie für eine wertschätzende Kommunikation und einen transparenten Informationsfluss im Team sowie mit der Geschäftsführung.
○	Schaffen Sie eine angenehme Arbeitsatmosphäre mit offener Fehlerkultur, Zusammenhalt und Humor.
○	Zeigen Sie Wertschätzung für jeden einzelnen Menschen im Team und bezahlen Sie fair.
○	Investieren Sie in die individuelle Entwicklung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Weiterbildungen, Persönlichkeitstrainings, etc.
○	Stärken Sie die intrinsische Motivation (das „WARUM“ muss klar definiert sein) Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
○	Gehen Sie flexibel auf die individuellen Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein. Die Entwicklung von Zielgruppen-Personas kann dabei hilfreich sein.

Prozessoptimierung	
○	Beginnen Sie Ihre Arbeitsprozesse Schritt für Schritt zu dokumentieren, um Lücken und Zeitfresser zu identifizieren.
○	Binden Sie unbedingt Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein. Sie haben die besten Vorschläge zur Optimierung, da sie das operative Geschäft leben.
○	Sorgen Sie im Team für eine offene Haltung gegenüber Veränderungen. Eine transparente Kommunikation hilft dabei, Sorgen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gar nicht erst aufkommen zu lassen.
○	Nehmen Sie sich nicht zu viel auf einmal vor, das wirkt demotivierend und unerreichbar. Kleine Schritte führen zum Ziel.
○	Prozessoptimierung ist ein kontinuierlicher Prozess, der immer wieder von vorn beginnt. Nicht vorher verzagen, sondern einfach starten!

Lokale oder regionale Netzwerke schaffen	
○	Suchen Sie nach Gleichgesinnten und vernetzen Sie sich.
○	Definieren Sie eine gemeinsame Wertebasis, die alle repräsentiert.
○	Ermitteln Sie die gemeinsamen Herausforderungen und Bedarfe und entwickeln Sie Ideen, wie Sie diese lösen können. (bspw. gemeinsame Kinderbetreuung, Mitarbeiterkarte mit Benefits, Weiterbildungsangebote, etc.)
○	Legen Sie Verantwortlichkeiten fest und prüfen Sie, ob ein Kümmerer bestimmt werden kann, bei dem die Fäden zusammenlaufen und kontinuierlich fortgeführt werden.
○	Nehmen Sie sich nicht zu große Aufgaben vor, die unerreichbar wirken. Gehen Sie in kleinen, machbaren Schritten vor und feiern Sie die Erfolge.

Austausch, Vernetzung und neue Impulse

Die ZukunftSchmiede live - Arbeitswelt von morgen traf auf großes Interesse bei Vertreterinnen und Vertretern der sächsischen Tourismusbranche. Neben den wertvollen Impulsen aus Sachsen und Österreich stand der Austausch untereinander stark im Fokus der Veranstaltung. Besondere Highlights waren die beiden Serviceroboter, die einen Einblick in die Möglichkeiten der automatisierten Prozessabläufe im Gastgewerbe boten. Aber auch das Smoothie-Bike sorgte für bewegte Momente während der Pausen.
Wir danken allen Beteiligten ganz herzlich für ihren Beitrag zur rundum gelungenen ZukunftSchmiede live und freuen uns auf die Fortsetzung!

Herausgeber:
Landestourismusverband Sachsen e.V.
Messering 8 // Haus F · 01067 Dresden
Telefon +49 351 49191-0
Fax +49 351 49191-29
E-Mail info@ltv-sachsen.de

Redaktion:
Mandy Eibenstein, Landestourismusverband Sachsen e.V.
Mit Textbeiträgen von Dr. Andreas Reiter und Katie Tropper

Gestaltung:
Jan Röhle, DDV Media - Team DDV Grafik, https://ddv-media.de/grafik

Fotografien / Abbildungen:
Adobe Stock (Deckblatt), LTV SACHSEN / Crispin-Iven Mokry (Fotos),
LTV SACHSEN/ Liane Hoder, Himbeersprecht (Graphic Recording)

Redaktionsschluss:
Dezember 2022

Diese Maßnahme wird mitfinanziert durch Steuermittel auf der Grundlage des vom Sächsischen Landtag beschlossenen Haushaltes.

TOURISMUSTALENTE

FÜR SACHSEN

Deine Ausbildung. Individuell und Mittendrin.

Du bist gern dort, wo das Leben spielt, magst Teamarbeit und wünschst dir einen Beruf mit Entwicklungschancen? Dann komm an Bord! Die sächsische Tourismusbranche freut sich auf Nachwuchs!

www.tourismustalente-sachsen.de

Diese Maßnahme wird mitfinanziert durch Steuermittel auf der Grundlage des von den Abgeordneten des Sächsischen Landtages beschlossenen Haushaltes.

Fotos: LTV SACHSEN