


# ***Masterplan***

***Employee Experience Design  
Region Schladming-Dachstein***



 Bundesministerium  
Arbeit und Wirtschaft

**SCHLADMING  
DACHSTEIN**  
*Wir sind für Dich da.*

# *Inhaltsverzeichnis*

Anforderungen und Erwartungen von Mitarbeiter:innen	6
Aktuelle Lage in Schladming-Dachstein. Ausgewählte Ergebnisse.	10
Regionale Employer Brand – Unsere Positionierung als attraktive Region zum Arbeiten und Leben	15
Mit Mut und Initiative – Tourismusjobs neu gedacht	22
Handlungsfelder und Maßnahmen zur Etablierung der Arbeitgebermarke	28
Senior Talents – Senior:innen im Tourismus. Ein gemeinschaftliches Entwicklungsprojekt in der Region Schladming-Dachstein.	38





“

***Customers will never love a company until the employees love it first.***

**Simon Sinek**



Kund:innen können ein Unternehmen erst dann lieben, wenn es bereits von den Mitarbeitenden geliebt wird – genau das beschreibt das kurze Zitat und weist auf die Wichtigkeit von motiviertem Personal hin.

Neben Simon Sinek sind auch viele weitere Expert:innen der Meinung, dass ein Unternehmen ohne motivierte und zufriedene Arbeitnehmer:innen nicht funktioniert. Gleichzeitig begegnen uns in den Medien tagtäglich Begriffe wie Fachkräftemangel, Personalmangel, hohe Arbeitslosigkeit oder beängstigende Zukunftsaussichten, wie beispielsweise der Verlust von Arbeitsplätzen durch künstliche Intelligenz.

Die Auswirkungen der personellen Herausforderungen sind wiederum in den verschiedenen Branchen unterschiedlich stark zu spüren. Besonders stark sind dabei Dienstleistungsbranchen betroffen, in welchen die Mitarbeitenden in direktem Kontakt mit den Kund:innen stehen – wie die Tourismusbranche. Reisende legen im Urlaub besonderes Augenmerk auf Qualität und die damit verbundene Erholung, weshalb reibungslose Abläufe und professionelle zwischenmenschliche Interaktionen im Service eine besonders große Rolle spielen. Umso wichtiger ist die Motivation des Personals, um ihren Arbeitgeber gegenüber den Gästen ideal zu repräsentieren und Qualitätsversprechen umzusetzen. Nur so kann diese Motivation und Begeisterung an die Gäste überfließen.

Der Tourismus spielt in der Region Schladming-Dachstein seit vielen Jahren eine bedeutende Rolle. 3,6 Millionen Nächtigungen im Jahr 2022 sowie die Austragung weit bekannter Events wie dem Nacht-Slalom der Herren in Schladming oder dem internationalen Blasmusik-Festival sprechen für sich. Weiter untermauern die Zugehörigkeit zum Skiverbund Ski amadé mit insgesamt 230 Pistenkilometern und 81 Bergbahnen und Liften sowie das weit ausgebaute Wander- und Mountainbike-Wegenetz und die zahlreichen Klettersteige die Relevanz der Tourismusbranche in der Region.



Viele Gäste erfordern viel Personal, weshalb sich die Region Schladming-Dachstein mit diesem Projekt für qualifiziertes Personal attraktiver machen möchte, damit sich dieses langfristig hier niederlässt. Im Rahmen des Projekts wurde mithilfe einer Bestandsaufnahme in Form einer Befragung sowie mehrerer Workshops vor Ort eine Employer Brand entwickelt, die als ganzheitlicher, regionsübergreifender Auftritt dient und durch die Umsetzung der damit verbundenen Werteverprechen Arbeitnehmer:innen in die Region zieht und langfristig dort hält.

# 01 Anforderungen und Erwartungen von Arbeitnehmer:innen

New Work, Employer Brand, Social Media Recruiting, Workation, Gamification, Teamspirit, Corporate Social Responsibility, Artificial Intelligence etc. haben sich branchenübergreifend zu Schlagwörtern im Personalmanagement entwickelt. In einer Bitkom-Studie geben 75 % der Unternehmen an, dass eine Auseinandersetzung mit dem Thema New Work für die Wettbewerbsfähigkeit zwingend erforderlich ist. Aber was steckt dahinter? Wie können wir das übersetzen? Nicht von Englisch auf Deutsch, sondern von oberflächlichen Trendbegriffen zu dem, was Arbeitnehmer:innen konkret von uns im Tourismus erwarten.

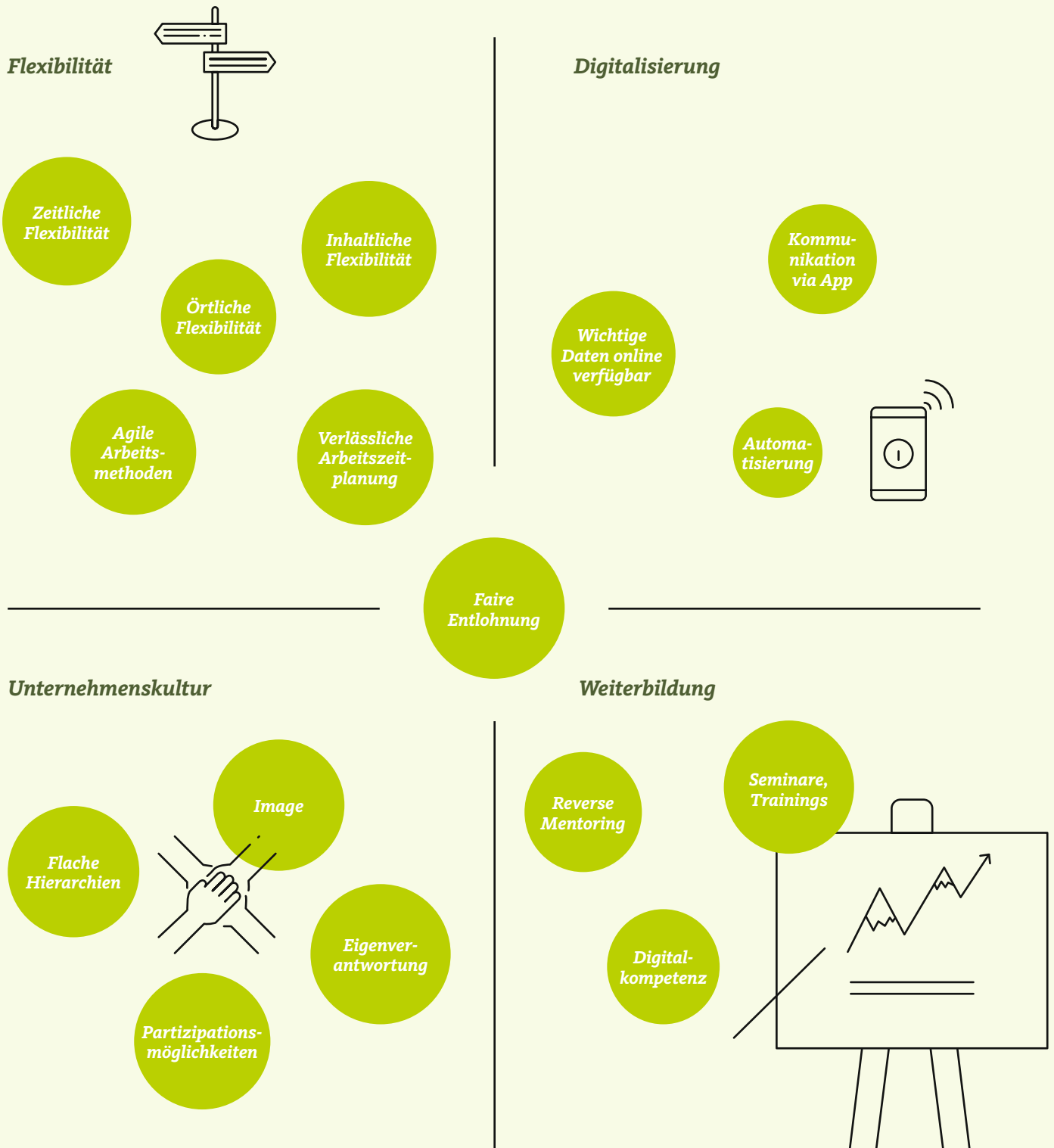
Es gibt zahlreiche Studien zu den Erwartungen von Mitarbeiter:innen, unter anderem auch vom Fraunhofer-Institut, das eine Befragung in der Tourismusbranche durchgeführt hat. Sie zeigt, dass sich – wenig überraschend – auch in unserer Branche die Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen verändern und sich die Prioritäten verschoben haben.

Neben der Entlohnung sind vor allem die Unternehmenskultur und das soziale Miteinander wichtig. Flache Hierarchien und die Wertschätzung und Förderung der Mitarbeiter:innen sind essenziell. Arbeitnehmer:innen möchten sich über Mentoring-Programme, Weiterbildungen, Hineinschnuppern in andere Aufgabenbereiche und eine gute Feedbackkultur sowohl fachlich als auch persönlich innerhalb des Unternehmens weiterentwickeln. Die Tätigkeit darf nicht langweilig oder zu einseitig werden. Das Bedürfnis, sich mit seinem Arbeitgeber zu identifizieren und sich selbst in seiner Arbeit zu verwirklichen, wächst. Die eigenen Werte sollen sich in den Werten des Unternehmens wiederfinden. Für viele sind daher soziales Engagement und nachhaltiges Agieren des Arbeitgebers überzeugende Argumente.

Im Bewerbungsprozess generell geht es auch um praktische Dinge. Arbeitnehmer:innen möchten über Kanäle angesprochen werden, die ihrem sonstigen Alltagsverhalten entsprechen, also Social Media statt Zeitungsanzeige, Jobportal statt schwarzem Brett. Sie erwarten einen einfachen Bewerbungsprozess, der ressourceneffizient ist und beiden Parteien schnell zeigt, ob es sich um ein vielversprechendes Match handelt. Eine überzeugende Geste des Arbeitgebers ist die Unterstützung bei der Wohnungssuche. Das ist für viele ein Pain Point, der sie von einem Job abhält oder zögern lässt. Im Berufsalltag selbst schätzen Mitarbeiter:innen Eigenverantwortung und Flexibilität. Viele möchten ihre Arbeitszeit mehr selbst in der Hand haben und eigenständig Zeitguthaben auf- und abbauen, sowie ihre Arbeitszeit selbstständig einteilen. Wichtig ist ihnen eine frühzeitige, verlässliche Planung der Arbeitszeiten. Auch inhaltlich erwarten viele mehr Eigenverantwortung. Insbesondere jüngere Mitarbeiter:innen schätzen Freiräume zur Partizipation, den Einsatz agiler Arbeitsmethoden und die Möglichkeit, eigene Ideen und Strategien einzubringen.

Der Fortschritt im Umgang mit künstlicher Intelligenz verleiht dem Thema der Digitalisierung eine ganz neue Bedeutung im Berufsalltag. Sämtliche Haltungen von Ablehnung und Ignoranz über Skepsis bis hin zu Begeisterung sind in der Branche vertreten. Viele Arbeitnehmer:innen sehen darin die Chance einer Entlastung, aber haben gleichzeitig Bedenken, womöglich ersetzbar zu werden. Sie möchten mitgenommen und einbezogen und in ihrer Digitalkompetenz geschult werden. Viele wünschen sich außerdem, dass alle wichtigen Daten und Informationen, die sie für ihre Arbeit brauchen, online abrufbar sind und es eine App als zentrales Kommunikationsmittel gibt.

# Anforderungen der Arbeitnehmer:innen



Quelle: Größe auf Basis der angegebenen Wichtigkeit in der Future-Hotel-Studie des Fraunhofer-Instituts

## ***Exkurs Gen Z***

Die Generation Z ist der Schlüssel zur Stellenbesetzung in den nächsten Jahren. Um sie nicht an andere Branchen zu verlieren, gilt es die Generation mit ihren Bedürfnissen zu verstehen. Das beginnt bei der Ansprache. Neben klassischen Online-Jobportalen informieren sich junge Menschen häufig über Social-Media-Kanäle, wie TikTok, Snapchat, YouTube und Instagram oder über Bewertungsportale wie Kununu oder Glassdoor über offene Stellen und das Unternehmen.



Mythen der Generation Z: Anders als ihr nachgesagt wird, ist die Generation durchaus karriereambitioniert und gewillt, Leistung zu erbringen, auch wenn das Überstunden, Umzüge oder ähnliches erfordert. Sie ist aber selbstbewusster und fordernder als der Durchschnitt der früheren Generationen, weil sie sich ihres Wertes auf dem Arbeitsmarkt bewusst ist. Deshalb sollten diese zusätzlichen Aufwände in einem vordefinierten Rahmen bleiben. Sie setzen außerdem ein faires Gehalt sowie respektvollen, wertschätzenden Umgang voraus, aber ihnen ist vor allem das Image des Arbeitgebers sowie die Sinnhaftigkeit des Jobs wichtig. Darüber hinaus sind Flexibilität, die Sicherheit des Arbeitsplatzes, Weiterentwicklungsmöglichkeiten sowie ein angenehmes Arbeitsumfeld von besonderer Relevanz.





# 02 Aktuelle Lage in Schladming- Dachstein. Ausgewählte Ergebnisse.

Um einen Eindruck der aktuellen Lage aus unterschiedlichen Perspektiven vor Ort zu erhalten, wurden einerseits Arbeitnehmer:innen und andererseits Arbeitgeber:innen der Region Schladming-Dachstein zu unterschiedlichen Themen wie Arbeits- bzw. Personalsuche, Anforderungen an die Betriebe und Assoziationen in Bezug auf die Region selbst mittels digitalen Fragebögen befragt. Die Fragebögen der Arbeitnehmer:innen wurden darüber hinaus in mehrere Sprachen übersetzt, um eine möglichst hohe Reichweite zu generieren.

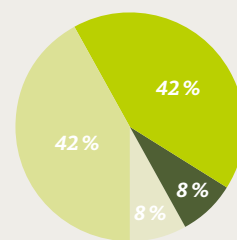
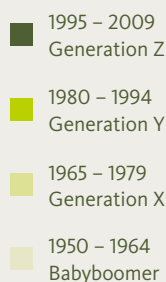


## ARBEITGEBER:INNEN

### Geschlecht



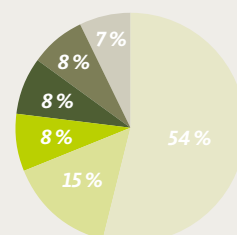
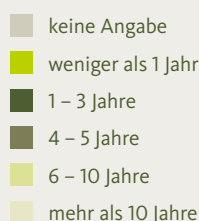
### Geburtsjahr



### Wohnsitz



### Betriebszugehörigkeit/ Leitungsdauer



# Die Teilnehmer:innen

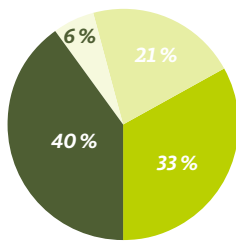
## MITARBEITER:INNEN

### Geschlecht



### Geburtsjahr

- 1995 – 2009 Generation Z
- 1980 – 1994 Generation Y
- 1965 – 1979 Generation X
- 1950 – 1964 Babyboomer

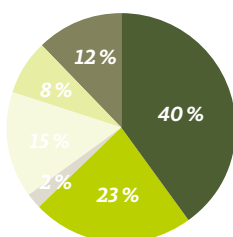


### Wohnsitz



### Betriebszugehörigkeit/ Leitungsdauer

- keine Angabe
- weniger als 1 Jahr
- 1 – 3 Jahre
- 4 – 5 Jahre
- 6 – 10 Jahre
- mehr als 10 Jahre



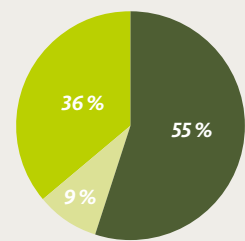
## JUNGE GENERATION

### Geschlecht

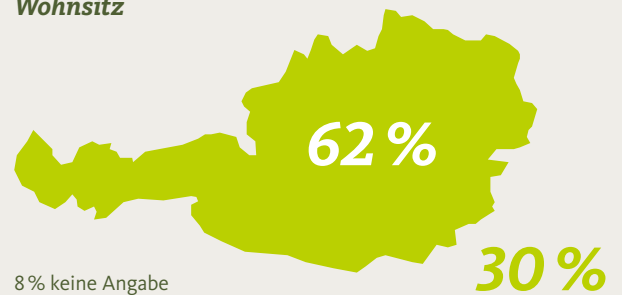


### Geburtsjahr

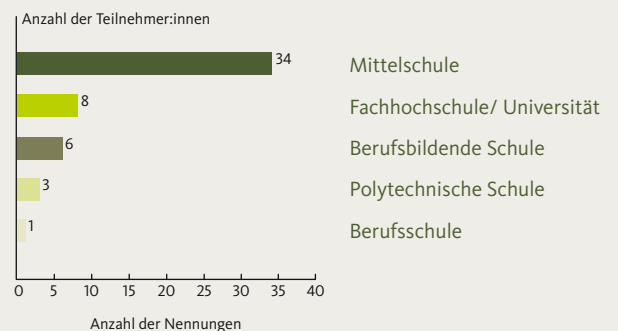
- 2010 – heute Generation Alpha
- 1995 – 2009 Generation Z
- keine Angabe



### Wohnsitz



### Ausbildung



## ***Anforderungen der Arbeitnehmer:innen***

Wie sich aus der Befragung der Arbeitnehmer:innen herausstellt, wird besonders Wert auf Teambildung und eine qualitative Erweiterung der Aufgaben gelegt. Darüber hinaus spielen regelmäßige Feedback- und Jahresgespräche, geförderte Weiter- und Fortbildungen sowie interne Schulungen eine wichtige Rolle bei den Befragten. Erfreulich ist, dass teilweise bereits von den Betrieben auf diese Wünsche eingegangen wird. So werden vom Großteil der Arbeitgeber:innen bereits Weiter- und Fortbildungen sowie ein möglicher Wechsel von Arbeitsplatz und Tätigkeiten innerhalb der Abteilungen bzw. des Unternehmens gefördert. Außerdem heben die Arbeitnehmer:innen die Teamarbeit, die Wertschätzung der Arbeit sowie die familiäre Atmosphäre und die Vorgesetzten positiv hervor.

Um zu erfahren, was zukünftigen Mitarbeiter:innen wichtig ist, wurde die Generation befragt, die noch vor dem Eintritt ins Berufsleben steht. Hierbei wurden neben aktuellen Studierenden auch Schüler:innen befragt, die sich kurz vor ihrem allgemeinen Schulabschluss befinden, eine Ausbildung absolvieren oder eine weiterführende Schule besuchen. Es stellte sich hierbei heraus, dass besonderer Wert auf leistungsgerechter Bezahlung, einem angenehmen Arbeitsumfeld und der Sicherheit des Arbeitsplatzes liegt. Weiter sind auch ein positives Image des Arbeitgebers sowie Lohnzusatzleistungen wichtige Faktoren für die junge Generation, um sich für einen Arbeitgeber zu entscheiden.

## ***Arbeits-/ Personalsuche***

Während die Personalsuche der Arbeitgeber:innen größtenteils über den Arbeitsmarktservice, dicht gefolgt von Social-Media-Kanälen und persönlichen Kontakten bzw. Empfehlungen stattfindet, wenden sich Arbeitnehmer:innen bei der Arbeitssuche eindeutig zuerst an persönliche Kontakte bzw. suchen über Empfehlungen. In Bezug auf die allgemeine Nutzung von Social-Media-Kanälen wurde herausgestellt, dass Instagram und Facebook von den Unternehmen am meisten genutzt und gleichzeitig von den Mitarbeiter:innen am häufigsten beobachtet werden.





## Die Region Schladming-Dachstein

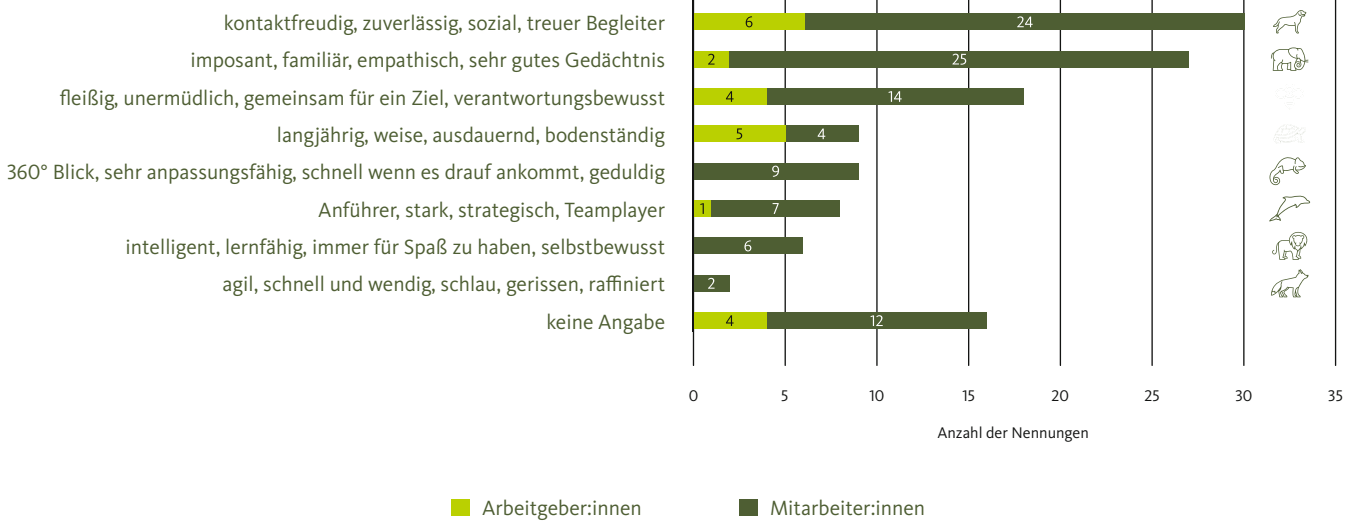
In Bezug auf die Faktoren, welche die Arbeitnehmer:innen am meisten an den Unternehmen der Region schätzen, wurden das Team allgemein, die familiäre Atmosphäre sowie Wertschätzung besonders häufig genannt. Daneben werden auch die Arbeitszeiten, gute Bezahlung und Ehrlichkeit in den Unternehmen positiv hervorgehoben. Dagegen wird vor allem beim Thema Wohnraum Verbesserungspotenzial von beiden Seiten gesehen, damit die Region für Arbeitssuchende attraktiver wird. Zu hohe Mieten und allgemein zu wenig Wohnraum werden hierbei häufig genannt, wie auf der folgenden Grafik zu erkennen ist.



Ebenfalls einig sind sich Mitarbeiter:innen und Arbeitgeber:innen hinsichtlich der zu verbessernden öffentlichen Verkehrsanbindung, zusätzlichen Mitarbeiter:innen-Benefits sowie der ausbaufähigen Kinderbetreuung innerhalb der Region Schladming-Dachstein.

Die Region wurde vom Großteil der Arbeitnehmer:innen sowie Arbeitgeber:innen als kontaktfreudig, zuverlässig, sozial und als treuer Begleiter charakterisiert. Darüber hinaus wurde sie von vielen Teilnehmenden als imposant, familiär, empathisch und mit einem sehr guten Gedächtnis beschrieben, aber auch als fleißig, unermüdlich und verantwortungsbewusst. Gespiegelt auf Eigenschaften, wenn die Region eine Person wäre, wurde angegeben, dass diese vor allem menschlich, sportlich und wertschätzend, aber auch kämpferisch ist. Die Haltung der Region als Person wurde als besonders aktiv und extrovertiert sowie angepasst definiert, der Charakter als bunt, eher lebhaft und warm. Als eher erzählerisch, direkt, offen und persönlich wird die zugehörige Sprache der Region wahrgenommen.

Eigenschaften von Schladming-Dachstein



## Projekt Next Generation

Das Projekt Next Generation bezieht bereits seit einigen Jahren die junge Generation in Entscheidungsprozesse, welche die Tourismusentwicklung der Region betreffen, direkt mit ein. So fanden seit 2020 mehrere Workshops statt, um die Meinung junger Einheimischer zur zukunftssträchtigen touristischen Regionsentwicklung sowie zur Standortstärkung festzuhalten. Die Impulsworkshops fokussierten die unterschiedlichen Themen „Mobilität im Tourismus“ und „Sommercard – wohin geht die Reise“. Über einen Mix aus Frontalvorträgen und Befragungen konnten durch den engen Austausch mit den jungen Teilnehmer:innen Handlungsfelder sowie erste Lösungen herausgearbeitet werden.



# **03 Regionale Employer Brand – Unsere Positionierung als attraktive Region zum Arbeiten und Leben**

## **Employer Brand – Was ist das überhaupt?**

Die Employer Brand (= Arbeitgebermarke) ist das Bild eines Arbeitgebers, das sich fest in den Köpfen der Menschen verankert hat. Die Arbeitgebermarke stellt die interne und externe Positionierung eines Betriebes oder auch einer Region dar, mit dem klaren Ziel, sich als attraktiver und glaubwürdiger Arbeitgeber im Wettbewerb abzuheben. Der Einsatz der Marke (Employer Branding) dient dazu, die Markenwerte und -versprechen mit konkreten Maßnahmen zu verankern und erlebbar / sichtbar / spürbar zu machen, um einerseits potenzielle Mitarbeiter:innen anzusprechen und neue Mitarbeiter:innen zu gewinnen, andererseits auch bestehende Mitarbeiter:innen langfristig zu binden und zu begeistern. Wichtig: Die Unternehmensmarke oder Regionsmarke ist die Grundlage für die Arbeitgebermarke.

Die Regionsmarke Schladming-Dachstein ist die Grundlage der regionalen Arbeitgebermarke. Sie baut auf den Kernwerten der Region auf und nimmt insbesondere die Menschen in den Fokus.

„Was in Schladming-Dachstein über allem steht, ist die menschliche Nähe. [...] Unsere Kernwerte zeichnen die Region Schladming-Dachstein aus. Dabei dreht sich alles um eines: **Ihre Verbundenheit**. Die Verbundenheit zu den Menschen, zur Nachhaltigkeit, zur Tradition und zum Sport. Diese vier Säulen sind nicht nur die tragenden Elemente unseres neu erarbeiteten Markenfundaments, sondern auch unsere Identität.“  
Schladming-Dachstein Kommunikationsleitfaden

“

***Sich mit einer Marke zu positionieren,  
bedeutet eine Position einzunehmen.***





Wollen wir eine verlässliche, wiederholbare Wahrnehmung der Region Schladming-Dachstein als Arbeitgeber erreichen, dann hat das zum Ziel, sich im Dschungel von Angeboten und Möglichkeiten von Mitbewerbern abzuheben. Wir brauchen eine emotionale Differenzierung. Gelingt dies nicht, nehmen potenzielle Kandidat:innen, neue Mitarbeiter:innen und das bestehende Team keine Unterschiede wahr. Es entsteht Beliebigkeit, welcher man sich mit lustigen Instagram-Ads und launigen Werbetexten mit hübschen Bildern versucht zu entziehen. Doch unsere Instinkte lassen sich selten täuschen: Angebots-einerlei führt unweigerlich zu einer Abwärtsspirale. Die Region als Gesamtheit spielt im Kontext „Mitarbeiter:innen“ eine enorm wichtige Rolle, denn grundsätzlich zeigt sich, dass der ideale Arbeitgeber eine hohe Relevanz hat, jedoch kommt es auf den Standort an. Schladming-Dachstein gibt Menschen das optimale Umfeld und Möglichkeitsräume, die Zukunft des (Arbeits-)Lebens zu gestalten.

Wir leben in unsicheren Zeiten. Die letzten und aktuellen Entwicklungen wie beispielsweise Pandemie, Krieg, Klimakrise, u. ä. haben uns drastisch vor Augen geführt, dass die Zukunft längst nicht mehr nur Positives für uns bereithält. Wir sind immer wieder mit Unsicherheiten konfrontiert, die es uns schwer machen, auf eine gute Zukunft zu vertrauen. Jede Unsicherheit und Bedrohung lassen uns umso mehr fragen, „Worauf können wir noch vertrauen?“. Die Menschen sind von Natur aus und aktuell mehr denn je auf der Suche nach Vertrauen – eine wichtige Ressource zur Bewältigung einer unsicheren Zukunft. Schladming-Dachstein bietet Menschen diese Ressourcen als äußerst sozialer, zuverlässiger und kontaktfreudiger, treuer Begleiter.

## ***Kann man Marke einfach erfinden?***

Marke ist die ständige Reproduktion eines bestimmten Verhaltensmusters. Der Universalgelehrte Gottfried Wilhelm Leibniz hat Ende des 17. Jahrhunderts über Bäume nachgedacht. Was er erkannte, wird heute als eines der wichtigsten Markengesetze angeführt: Obwohl auf einer Eiche niemals zwei identische Blätter zu finden sind, produziert ein Eichenbaum verlässlich das Muster Eichenblatt. Das heißt: Die Eiche wiederholt permanent dasselbe Verhalten. Auch in trockenen Zeiten ändert sie nicht ihre Form oder stellt ihre Produktion auf Kirschen um, weil es gerade modern ist. Und Tannen in der Nachbarschaft bringen die Eiche auch nicht zum Nadeln.

Einfach ausdenken oder erfinden, funktioniert bei Marken – auch Arbeitgebermarken – schlichtweg nicht. Jedenfalls nicht, wenn man es ernst meint. Man erfindet ja auch keinen Eichenbaum. Der wächst einfach. Wir erkennen ihn deutlich an den ganz spezifischen Eigenschaften und der Form der Eichenblätter. Jedes für sich sieht ein wenig anders aus und ist einzigartig. Für uns ist dennoch klar erkennbar, dass es sich um eine Eiche handelt. Genauso verhält es sich mit Arbeitgebermarken: Es gilt ein klares Versprechen wiederholt und verlässlich einzulösen. Im Falle Schladming-Dachsteins bedeutet das eben, den Menschen Vertrauen zu schenken und ihnen zugleich ein vertrauensvoller Begleiter zu sein.

Auf der nächsten Seite befindet sich passend dazu die Darstellung der **Markenarchitektur**.

# Markenarchitektur

Essenz	VERTRAUEN		
	Zutrauen	Selbstvertrauen	Verlässlichkeit
Markenversprechen Werte, die uns als Arbeitgeber:innen prägen	mutig	fördernd	herzlich
Komplementärwerte	aner kennend, wertschätzend, erfinderisch, einfallreich, erfrischend, gestaltend, ...	stärkend, ermutigend, hilfreich, anregend, ...	familiär, verlässlich, zuverlässig, achtend, ...
Faktischer Nutzen (Erlebnisse, Services, Leistungen, etc.) für Mitarbeiter:innen	Die Arbeitgeber:innen der Region vertrauen auf die Kompetenz ihrer Arbeitnehmer:innen. Die Arbeitnehmer:innen gestalten die Zukunft der Region aktiv mit.	Die Arbeitgeber:innen stärken durch ihr entgegengebrachtes Vertrauen das Selbstvertrauen der Arbeitnehmer:innen und fördern dieses durch konkrete Maßnahmen.	Die Arbeitnehmer:innen als Menschen stehen im Vordergrund. Sie können ihren Arbeitgeber:innen vertrauen. Diese stehen hinter ihnen.

## Die Essenz: Vertrauen

Vertrauen ist die Seele und die Substanz der regionalen Arbeitgebermarke. Vertrauen ist unsere Identität und unser Ursprung, zugleich unser Sehnsuchtsversprechen an die Menschen, die in der Region heute bereits arbeiten und künftig arbeiten wollen.

Vertrauen, so formuliert es nüchtern die Soziologie, ist eine „Wette auf mögliche Handlungen anderer in der Zukunft“ (Sztompka 1999) und basiert auf einer Annahme, wie eine andere Person sich zukünftig verhalten wird (Good 1988). In unseren alltäglichen Beziehungen und Handlungen sind wir ständig darauf angewiesen, solche Annahmen zu treffen: Wir können selbst nur handeln, wenn wir eine Vorstellung davon haben, wie sich unser Handeln auf andere auswirkt und welche Reaktionen dies bei jenen auslösen wird, die mit unseren Handlungen konfrontiert sind – im beruflichen Umfeld genauso wie innerhalb unserer privaten Beziehungen. **Vertrauen zu zeigen, bedeutet also, die Zukunft gedanklich vorwegzunehmen, sich so zu verhalten „als ob die Zukunft sicher wäre“** (Luhmann 1979).

Vertrauen ist unser psychischer Zustand, der sich auf unser Gegenüber bezieht und unsere Erwartung an dessen Verhalten. Es ist eine tiefere Ebene der zwischenmenschlichen Beziehungen – Vertrauen ist der Klebstoff der Gesellschaft. Vertrauen ist keine Einbahnstraße, sondern impliziert ein Vertrauen in beide Richtungen: Wer einer anderen Person vertraut, der verlässt sich darauf, dass sich diese entweder so verhalten wird, wie es vereinbart worden ist oder wie es den Erwartungen der vertrauenden Person entspricht – wir vertrauen uns gegenseitig.

**Markenversprechen wecken Erwartungen und schaffen emotionale Bindung. Eine Marke muss halten, was sie verspricht.**

## ***Vertrauen und die Generation Z***

Gerade junge Arbeitnehmer:innen schätzen es, wenn ihnen schwierige, verantwortungsvolle Aufgaben zugetraut werden und sie sich beweisen können. Es geht nicht um blindes Vertrauen. Mit dem richtigen Onboarding, einer klaren Kommunikation der Erwartungshaltungen und regelmäßigen Abstimmungen können Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen beurteilen, ob die Aufgabenanforderungen zu den vorhandenen Kompetenzen passen. Viele Nachwuchskräfte haben den Wunsch, schnell Führungsverantwortung zu übernehmen. Arbeitgeber:innen sollten ihnen einerseits ein realistisches Bild der Karriereperspektiven geben, andererseits sollten sie ihnen mehr zutrauen und ihr Vorhaben fördern. Gerade, was ihre Digitalkompetenz betrifft, gilt es der Generation mehr zuzutrauen und ihre Stärken besser zu nutzen.

Markenversprechen: **Zutrauen**

Zutrauen braucht Überzeugung. Überzeugung, dass neue und bestehende Mitarbeiter:innen in der Lage dazu sind, Aufgaben und Verantwortung zu übernehmen sowie Herausforderungen zu bewältigen. Zutrauen braucht Kultur und neue Wege. Zutrauen hat eine positive Fehlerkultur und schafft ein Arbeitsumfeld, in dem sich Mitarbeiter:innen entfalten und ihren Wirkungsbereich aktiv mitgestalten können. Zutrauen ist „**mutig**“.

Markenversprechen: **Selbstvertrauen**

Selbstvertrauen ist mentale Stärke. Selbstvertrauen ist Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen. Selbstvertrauen braucht Befähigung und „**fördernde**“ Arbeitgeber:innen.

Markenversprechen: **Verlässlichkeit**

Verlässlichkeit gibt Beständigkeit und Stabilität. Verlässlichkeit bedeutet Haltung einzunehmen und im Rahmen des Vereinbarten und der Erwartungen zu handeln. Ganz nach dem Grundsatz: „Man sagt, was man tut und tut, was man sagt.“ Verlässlichkeit ist in Schladming-Dachstein viel mehr als nur das Halten von Vereinbarungen. Es ist ein füreinander eintreten. Verlässlichkeit braucht Einfühlungsvermögen und Empathie. Verlässlichkeit in Schladming-Dachstein ist „**herzlich**“ – Wir sind für Dich da.

<b>Werte, die uns als Arbeitgeber:innen prägen</b>	<b>mutig</b>	<b>fördernd</b>	<b>herzlich</b>
<b>Komplementärwerte</b>	aner kennend, wertschätzend, erfinderisch, einfalls- reich, erfrischend, gestaltend, ...	stärkend, ermutigend, hilfreich, anregend, ...	familiär, verlässlich, zuverlässig, integer, achtend, ...

Die Employer Value Proposition (EVP), also Positionierung leitet sich aus den Markenversprechen und Markenwerten (mutig, fördernd, herzlich) ab und beinhaltet die fünf grundlegenden Elemente: Vergütung, Work-Life-Balance, Stabilität, Standort und Respekt.

Die **Employer Value Proposition (EVP)** ist das Alleinstellungsmerkmal als Arbeitgeber. Damit beantwortet die EVP die Frage, was den Arbeitgeber einzigartig macht und wofür er steht. Mit der EVP wird potenziellen und bestehenden Mitarbeitern ein Werteversprechen gegeben, warum der Betrieb der richtige Arbeitgeber ist.

***Dafür bin ich gerne da.***

Die entwickelte Positionierung ist keine EVP im klassischen Sinn, sondern bezieht einen Perspektivwechsel mit ein: Der Absender der EVP sind bestehende Mitarbeiter:innen der Region, die eine Antwort auf den bestehenden Claim der Region Schladming-Dachstein: „**Wir sind für Dich da.**“ geben.

Markenerlebnisse beschreiben die Erfahrung, die unsere Mitarbeiter:innen in Schladming-Dachstein machen. Die Arbeitgebermarke wird durch konkrete Angebote und Produkte spürbar und erlebbar. Entscheidend ist auch hier ein Perspektivwechsel, denn Marke macht man, Experience entsteht im Auge der Betrachtenden, der Mitarbeiter:innen.

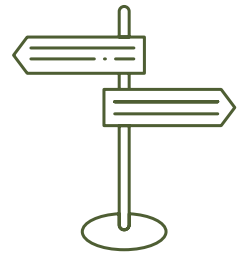
Doch wie sollte die Employee Experience aussehen? Was sollten die Mitarbeiter:innen von ihrer Erfahrungsreise berichten?

- Die Arbeitgeber:innen der Region vertrauen auf die Kompetenz ihrer Arbeitnehmer:innen. Die Arbeitnehmer:innen gestalten die Zukunft der Region aktiv mit.
- Die Arbeitgeber:innen stärken durch ihr entgegengebrachtes Vertrauen das Selbstvertrauen der Arbeitnehmer:innen und fördern dieses durch konkrete Maßnahmen.
- Die Arbeitnehmer:innen als Menschen stehen im Vordergrund. Sie können ihren Arbeitgeber:innen vertrauen. Diese stehen hinter ihnen.

Die Markenerlebnisse definieren ein Arbeitsumfeld, an dem sich potenzielle neue Mitarbeiter:innen orientieren sollen und ihre Werte abgleichen können. Bestehende Mitarbeiter:innern werden zu begeisterten, loyalen Markenbotschafter:innen und stärken damit das Image der Region und verbreiten die Employer Brand auf ihre eigene authentische Art und Weise.



# 04 Mit Mut und Initiative – Tourismusjobs neu gedacht



## **Flexibilität:**

Arbeit zeitlich, örtlich und inhaltlich individualisieren: Von einem Job wird erwartet, dass er sich mit den individuellen Bedürfnissen vereinbaren lässt. Jobs müssen deshalb sowohl auf zeitlicher, örtlicher und inhaltlicher Ebene flexibel gestaltet sein. Je flexibler die Grundstrukturen sind, desto leichter kann das Unternehmen auf Veränderungen und Impulse von außen reagieren.

Bereits im Vertrag können flexible Arbeitszeitmodelle vereinbart werden. Die Freiheit, sich für eine Vier-Tage-Woche, Mehrarbeitsmodelle oder Sabbaticals entscheiden zu können, ermöglicht eine bessere Work-Life-Balance. Job-Sharing-Modelle können die Arbeit familienfreundlicher gestalten, indem Teilzeitkräfte verantwortungsvolle Positionen im Tandem übernehmen, und können unerfahrene Mitarbeiter:innen in anspruchsvollere Stellen einführen. Ein Zeitwertkonto, auf das Lohn- und Gehaltsbestandteile wie Überstunden, nicht genommener Urlaub und freiwillige Arbeitgeberleistungen eingezahlt werden, ermöglicht Zeit-Freiräume in verschiedenen Lebenssituationen, wie einen Vorruhestand, ein Sabbatical oder zusätzliche Familienzeit. Mit einer betriebspezifischen Vorgabe, wie beispielsweise, dass der Verleih von 8 bis 18 Uhr besetzt sein soll oder alle Zimmer bis 13 Uhr gereinigt sein sollen, ermöglicht das Modell der sogenannten Funktionszeit eine eigenverantwortliche Arbeitseinteilung der Mitarbeiter:innen. Das fördert ihr unternehmerisches Denken und die Identifizierung mit dem Betrieb, setzt jedoch ein funktionierendes Team und viel Selbstorganisation voraus. Bei manchen Jobs muss man die Arbeitszeiten hinterfragen. Nur weil alle es so machen, heißt es nicht, dass es nur so geht.

## **Bäckerei „Till und Brot“: Backen zu humanen Arbeitszeiten**

Der erhebliche Nachwuchsmangel im Backhandwerk und seine eigene Abneigung gegenüber frühem Aufstehen haben Till Gurka dazu inspiriert, seine Bäckerei täglich erst um 11 Uhr zu öffnen. Er fängt morgens erst dann an zu backen, wenn andere Bäcker:innen schon längst Stunden in der Backstube standen und sich die Nacht um die Ohren geschlagen haben. Seine Mitarbeiter:innen sind begeistert von den atypischen Arbeitszeiten und er erhält mehr Bewerbungen als er einstellen kann. Gerade die Generation Z scheint er mit diesem Konzept super abzuholen. Das Durchschnittsalter in seinem Betrieb liegt bei 26 Jahren. Seiner Beliebtheit bei den Kunden tut das Konzept in der Studentenstadt Freiburg keinen Abbruch. Im Gegenteil, die Kunden stehen beim Brotsommelier oft Schlange und schätzen die herausragende Qualität.

Örtlich gesehen, ist weder die Reservierungsmitarbeiter:in, noch die Köch:in an ihr Büro oder ihre Küche gefesselt. Neben Homeoffice gibt es kreativere Möglichkeiten wie Austauschprogramme mit Partnerunternehmen oder Workation-Optionen. Diese bieten nicht nur eine motivierende Abwechslung vom Arbeitsalltag, sondern auch Weiterbildungsmöglichkeiten und signalisieren Wertschätzung. Abgesehen davon bringt schon die Einrichtung von Coworking-Spaces im Hotel mehr Dynamik und Flexibilität in die Arbeitsplatzgestaltung. So wird der Teamspirit gefördert und im kontinuierlichen Austausch werden neue Ideen geboren. Die Tätigkeit wird inhaltlich innovativer und flexibler, indem auf agile Arbeitsmethoden zurückgegriffen wird. Das gibt dem Einzelnen mehr Verantwortung und Entscheidungsspielraum. Erste Werkzeuge, die in das Tagesgeschäft integriert werden können, sind z. B. das Kanban-Board oder der Business Model Canvas. Komplexere Methoden, mit denen schrittweise neue Produkte entwickelt werden können, sind die SCRUM-Methode oder das Design Thinking.

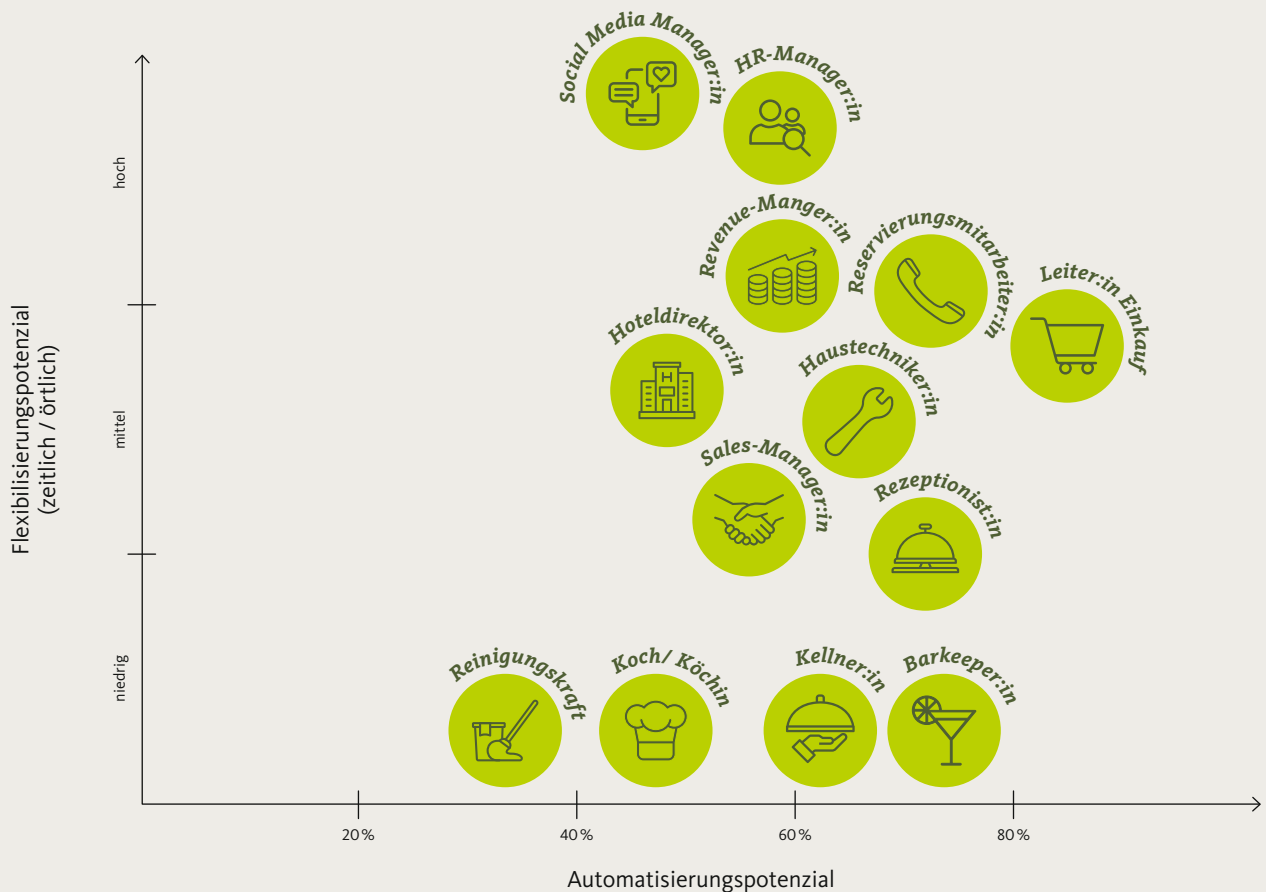
Neue Berufsprofile und Zielgruppen: Warum nicht auch die traditionellen Berufsprofile im Tourismus flexibler denken? Die klassische Rezeption beispielsweise als Barriere zwischen Gast und Gastgeber:in wird es zukünftig so nicht mehr geben. Die Rezeptionist:in der Zukunft wird sich frei durchs Hotel bewegen und zur omnipräsenten Gäste-Service-Manager:in werden. Viele Routine-Tätigkeiten an der Rezeption werden voraussichtlich automatisiert werden, aber die persönliche Erlebnisberatung für Gäste und der herzliche Kontakt werden umso wichtiger. Die Heimatverbundenheit und Ortskenntnis der Beschäftigten werden zum Vorteil, wenn es um Geheimtipps für Ausflugsziele, Wanderungen, Verkehrsverbindungen oder Events geht. Die Lobby und Rezeption als Ort werden sich mehr und mehr zum Multifunktionsraum und Wohnzimmer des Hotels entwickeln. Gäste und Gastgeber:innen können hier in einer Art Coworking-Zone zusammen arbeiten. Andere Berufsprofile, die eine ganz neue Rolle im Tourismus bekommen, sind beispielsweise die Sustainability Manager:in und CSR-Strateg:in, sowie eine Health & Transformation Manager:in, die quasi als Wellbeing-Verantwortliche für Gäste und Mitarbeiter:innen wirkt. Insgesamt sind multifunktionale Stellen die Geheimwaffen eines zukunftsfähigen Hotels. Bisher sind solche internen Springer:innen hauptsächlich Azubis oder duale Student:innen, aber auch für Ausgelernte kann das Wechseln zwischen verschiedenen Aufgaben attraktiv und bereichernd sein. Dadurch wird der Mitarbeiter:inneninsatz bedarfsgerecht und kosteneffizient geplant. Beim Besetzen dieser Stellen sollten ganz neue Zielgruppen in Betracht gezogen werden. Einerseits werden durch diese neuen Berufsprofile Bewerber:innen aus anderen Fachbereichen relevant, andererseits sollte man auch auf Branchenausstieger:innen und Quereinsteiger:innen zugehen. Mit verbesserten Arbeitsbedingungen und durchdachten Schulungsprogrammen sollte man sich quasi bei ihnen bewerben, denn es ist ihr Markt geworden. Kooperationen mit Hochschulen können Berührungspunkte mit der Branche überwinden, die Branche mit neuen Forschungsprojekten modernisieren und Student:innen die Karrierewege im Tourismus aufzeigen. Gerade duale Student:innen können einen Wissenstransfer und die Optimierung der Prozesse erheblich fördern, wenn man sie richtig einsetzt und ihre Stärken ausspielt.



# Digitalisierung:

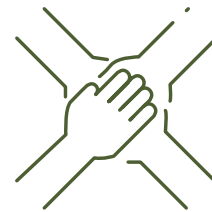


Computer und Künstliche Intelligenz werden nicht die Herzlichkeit der Mitarbeiter:innen ersetzen, aber sie können diese entlasten. Apps als zentrales Kommunikationsmittel und Organisationstool gewinnen an Bedeutung. Auf dem Markt gibt es einige Applösungen, mit denen Dienstpläne erstellt und angepasst, Arbeitszeiten erfasst, intern kommuniziert, Bestellungen vorgenommen, Aufgaben verteilt, Meetings organisiert, Lohnzettel bereitgestellt und News geteilt werden können. Flexibles Einspringen von Mitarbeiter:innen kann gamifiziert und mit einem Bonussystem gekoppelt werden. Wenn man weiter in den Bereich KI denkt, eröffnen sich ganz neue Möglichkeiten. Speisekarten könnten zukünftig abhängig von Wetter-, Saison- und Auslastungsdaten sowie Warenpreisen von einer KI erstellt werden. Die Auslastung könnte mithilfe von KI besser prognostiziert werden und somit die Schichtplanung vereinfachen. Man muss aber auch die Grenzen der Digitalisierung und Automatisierung kennen. Ein Chatbot im Bewerbungsprozess wird beispielsweise von Arbeitnehmer:innen häufig abgelehnt und auch Service-Roboter werden skeptisch beäugt. Die Balance im Kontakt mit dem Gast zwischen digitalem Gästelerlebnis und persönlicher Herzlichkeit ist schwierig zu finden. Manche Gäste finden es cool, wenn sie mit einem QR-Code einchecken und mit einem Tablet im Zimmer alles steuern. Andere möchten gerade im Urlaub eine Auszeit vom digitalen Alltagsstress und hinein ins bewusstere Wahrnehmen. Das Fraunhofer-Institut hat das Flexibilisierungspotenzial und Automatisierungspotenzial beispielhaft für verschiedene Berufsprofile in der Hotellerie analysiert. Es wird deutlich, dass einige Jobs im operativen Bereich zwar schwer flexibilisiert werden können, aber durch Automatisierung attraktiver gestaltet werden können.



Quelle: auf Basis der Future-Hotel-Studie des Fraunhofer-Instituts





## ***Unternehmenskultur und Image:***

Das gesellschaftliche Ansehen der Jobs in der Tourismusbranche wird durchaus gemischt und teils sehr negativ wahrgenommen. Es bedarf eines konzeptionellen Umdenkens, damit es Mitarbeiter:innen mit Stolz erfüllt, ihren Gästen ein besonderes Erlebnis zu bieten. Es geht darum, sie nicht mehr als bloße Dienstleister zu sehen, sondern als Macher und Gestalter. Das richtige Image dieser Tätigkeiten vermittelt Wertschätzung und steigert die empfundene Sinnhaftigkeit. Flache Hierarchien und eine offene Unternehmenskultur stärken die Identifikation mit dem Unternehmen. Ein Organisationsmodell zur Reduktion von Hierarchien, das den Mitarbeiter:innen mehr Entscheidungsspielraum gibt, ist die Holokratie. Es handelt sich um ein System, das besonders in kleinen und mittelständischen Unternehmen die Mitarbeiterzufriedenheit und Innovationskraft steigert. Im Gegensatz zu einer starren Position im Organigramm nehmen Mitarbeiter:innen in einem holokratischen System unterschiedliche Rollen ein. Person und Rolle werden voneinander getrennt betrachtet. Unternehmensbereiche werden als Kreise dargestellt, die bestimmte Rollen umfassen. Jede Rolle hat klar definierte Verantwortlichkeiten und Aufgaben. Um neuen Ideen und Verbesserungsvorschlägen Raum zu geben, eignet sich ein Reverse Mentoring. Das bezeichnet eine unkonventionelle Art des Mentoring, bei dem ein Nachwuchstalent als Mentor für eine erfahrenere Arbeitskraft fungiert. Wenn beide Parteien diese neuartige Rollenverteilung annehmen, führt dieser Wissensaustausch durch den frischen Blick von außen zu innovativen Ideen und deckt ungenutzte Potenziale im Betrieb auf.



## **Weiterbildung:**

Ein schlagkräftiges Argument für viele Bewerber:innen ist das Thema attraktiver Weiterbildungsmöglichkeiten. Leider zu oft wird in der Stellenanzeige mit attraktiven Entwicklungsmöglichkeiten geworben und in der Praxis beschränkt es sich auf eine Excel-Schulung oder ein Upselling-Seminar. Bei der Leichtigkeit, mit der Mitarbeiter:innen heute einen alternativen Job finden, muss die Förderung der persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung unbedingt als Investition in den langfristigen Unternehmenserfolg angesehen werden. Es lohnt sich, im Rahmen des Onboardings neuen Mitarbeiter:innen mit Zeit die Philosophie, die Werte, die Strukturen, die unterschiedlichen Aufgabenbereiche und Verantwortlichkeiten zu erklären und ihnen nicht nur eine Mappe in die Hand zu drücken. Das symbolisiert Wertschätzung, heißt die Mitarbeiter:innen willkommen und spart langfristig Zeit und Geld, weil sie schneller in ihre neue Aufgabe finden und gleichzeitig den Betrieb als großes Ganzes verstehen. Man könnte den Onboarding-Prozess wie die „Erstwochen“ an der Uni als Event aufziehen, bei dem Spaß und eine gute Willkommensatmosphäre im Fokus stehen. Warum nicht mal ein Quiz, eine Schnitzeljagd, ein Speed-Dating mit anderen Kolleg:innen oder einen Coffee-Talk mit dem Management organisieren. Der erste Eindruck zählt bekanntlich viel und kann entscheidend für die Mitarbeiterbindung sein. Nach dem ersten Eindruck müssen Unternehmen am Ball bleiben. Die Zeiten sind vorbei, in denen Mitarbeiter:innen über Jahrzehnte hinweg mit der gleichen Tätigkeit zufrieden waren. Es geht darum, sich persönlich weiterzuentwickeln, selbst zu optimieren und ggf. auch umzuorientieren. Um Mitarbeiter:innen diese Perspektiven im eigenen Unternehmen zu offerieren und sie nicht zu verlieren, müssen Möglichkeiten geschaffen werden, innerhalb des Betriebs über den eigenen Tellerrand zu schauen.



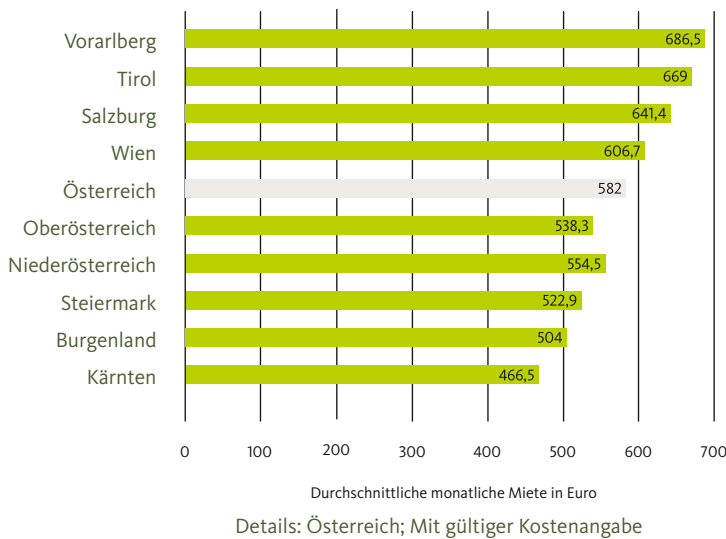


Drei Modelle, die Mitarbeiter:innen die Chance geben, sich innerhalb des Unternehmens neu zu orientieren, sind Job Rotation, Job Swap und Job Shadowing. Job Rotation bezeichnet einen Ringtausch von verschiedenen Stellen und Aufgaben, um einen besseren Überblick über die anderen Tätigkeitsbereiche im Unternehmen zu gewinnen. Beim Job Swap findet ein temporärer Stellentausch mit einer anderen Person im Unternehmen statt. Das Job Shadowing ähnelt einem Mentorenprogramm, bei dem man eine erfahrene Person in einem anderen Fachbereich begleiten darf, um in dessen Position hineinzuschnuppern. Diese teils mehrmonatigen Exkurse haben den großen Vorteil, dass man neue Karriereperspektiven ausloten kann, ohne den sicheren Wiedereinstieg in seine ursprüngliche Position aufzugeben. Zusätzlich sind Modelle denkbar, in denen Mitarbeiter:innen sich testweise oder auch dauerhaft mit einem gewissen Prozentteil ihrer Arbeitszeit in andere Abteilungen einbringen können. Eine Kultur des lebenslangen Lernens sollte das Ziel sein und aktives, intrinsisch motiviertes Lernen sollte mithilfe digitaler Lernplattformen gefördert werden. Hier können Gamification-Elemente zum Einsatz kommen, die den individuellen Lernweg kreativ gestalten, Anreize setzen und Erfolgserlebnisse visualisieren.

# 05 Handlungsfelder und Maßnahmen zur Etablierung der Arbeitgebermarke

## Handlungsfeld 1: Bezahlbarer Wohnraum

Seit einigen Jahren sind die Quadratmeterpreise auch in Österreich signifikant angestiegen. Darüber steigen die Wohnkosten auf Grund der Entwicklung der Gas- und Strompreise. Zudem sorgen Zweitwohnungen, spekulativer Leerstand durch Investor:innen und die Nutzung als Ferienwohnungen für eine Verknappung auf dem Wohnungsmarkt.



Die Steigerung der Preise trifft besonders stark Haushalte mit niedrigerem Einkommen.

Grundsätzlich sind die durchschnittlichen Mieten in der Steiermark unter dem österreichweitem Durchschnitt. (10,39 Euro/m<sup>2</sup> zu 12,21 Euro/m<sup>2</sup>) In Schladming aber beispielsweise im Bundesland-Vergleich (Steiermark) überdurchschnittlich hoch (15,18 Euro/m<sup>2</sup>). (Quelle: Mietspiegel Schladming Stand 30.06.2023 © wohnungsboerse.net)

Viele Arbeitgeber:innen haben insbesondere in den letzten Jahren in Wohnraum für Mitarbeiter:innen investiert, jedoch müssen hier bspw. die Sachbezüge steuerlich berücksichtigt werden. Folgende Regeln gelten:

### Steuerliche Berücksichtigung von Sachbezügen Wohnungen für Mitarbeiter:innen

- Bei einer Unterkunft bis 30 m<sup>2</sup> ist kein Sachbezug zum Ansatz zu bringen. Ist die Unterkunft größer, ist jedenfalls ein Sachbezug anzusetzen.
- Bis zu einer Größe von maximal 40 m<sup>2</sup> darf beim Ansatz des Sachbezugs jedoch ein Abschluss von 35 % berücksichtigt werden, vorausgesetzt, die Unterkunft wird vom selben Arbeitgeber für maximal zwölf Monate dem Arbeitnehmer zur Verfügung gestellt. Ab einer Größe von 41 m<sup>2</sup> ist der volle Sachbezugswert anzusetzen.
- Ab einer Größe von 41 m<sup>2</sup> ist der volle Sachbezugswert anzusetzen.

Quelle: [tourismusberatung.prodinger.at/2018/08/30/wohnungen-fuer-mitarbeiter](https://tourismusberatung.prodinger.at/2018/08/30/wohnungen-fuer-mitarbeiter)

Das bedeutet, Arbeitgeber:innen können Menschen, die erstmal oder auch langfristig je nach Lebensphase und Bedürfnissen mit kleinen Wohneinheiten zufrieden sind, Wohnmöglichkeiten zur Verfügung stellen. Für Menschen, die bspw. eine Familie haben oder gründen wollen und mehr Platz benötigen, ist dies im Rahmen von klassischen Mitarbeiterwohnungen nicht möglich. Dem entgegen wirkt der Bau von Gemeinde- und Genossenschaftswohnungen, welche bereits heute als eindeutiger Dämpfer der Mietpreise gelten und genutzt werden können. Darüber hinaus gibt es innovative Ansätze, die die Grenzen und Herausforderungen des Wohnungsmarkts geschickt umgehen.

## **„Genossenschaft zur Förderung von bezahlbarem Wohnraum im inneren Mattertal“**

Um die negative Dynamik der Wohnraumentwicklung zu durchbrechen und den Handlungsspielraum im Kontext Wohnen zu vergrößern, haben die politischen Akteure der Gemeinden Zermatt, Täsch und Randa mit Unterstützung der Bauverwaltung Zermatt und einem Beratungs- und Planungsbüro ein Modellvorhaben bereits im Jahr 2017 entwickelt. Trotz unterschiedlicher Interessenslagen einzelner Gemeinden konnten gemeinsame und teilweise lokal differenzierte Maßnahmen erarbeitet und umgesetzt werden. Darüber hinaus wurde das Thema der angemessenen Wohnraumversorgung als geteiltes Anliegen auf die politische Agenda gesetzt.

Die Genossenschaft wurde Ende Juni 2022 von neun öffentlichen und privaten Institutionen (Einwohnergemeinden von Täsch und Zermatt, BVG Sammelstiftung Matterhorn, BVZ Asset Management AG / MGBahn, Gewerbeverein, Hotelierverein Zermatt, Kultur- und Sozialstiftung der Burgergemeinde Zermatt, Zermatt Bergbahnen AG, Zermatt Tourismus) gegründet. Mehr Infos: [www.wohnraum-mattertal.ch](http://www.wohnraum-mattertal.ch)

### **„WOHNBUDDY“ IN WIEN**

Über die Online-Plattform werden älteren Menschen sowie Senioren- und Pflegehäusern passende Wohnpartner:innen vermittelt. Hierbei handelt es sich meist um junge Menschen, die für erschwierlichen Wohnraum gemeinsame Aktivitäten unternehmen und im Alltag unterstützen. Mehr Infos: [www.wohnbuddy.com](http://www.wohnbuddy.com)



## **Unsere Empfehlungen:**

- Initiierung und Zusammenschluss von privaten und öffentlichen Akteuren zu einer Genossenschaft und konsequente Umsetzung: Liegenschaften und Wohnungen, Grundstücke und Baurechte mieten/erwerben, bewirtschaften und verwalten, eigene Bauten errichten
- Senior Talents und junge Talente zusammenbringen und Wohngemeinschaften initiieren

## **Handlungsfeld 2: Kinderbetreuung**

In touristisch geprägten Regionen wie Schladming-Dachstein spielt die Kinderbetreuung eine entscheidende Rolle für die lokale Wirtschaft. Beruf und Familie zu vereinbaren, ist eine Herausforderung, die viele Beschäftigte insbesondere in der Tourismusbranche täglich meistern müssen. Besonders in der Hochsaison, wenn die Nachfrage nach Arbeitskräften am größten ist, können traditionelle Kinderbetreuungsangebote mit starren Öffnungszeiten den Bedürfnissen der Familien nicht gerecht werden. Eine flexible Kinderbetreuung, die auch außerhalb der üblichen Betreuungszeiten Angebote bereithält, ist daher nicht nur eine wertvolle Unterstützung für die Mitarbeiter:innen, sondern auch ein wichtiger Standortfaktor für die gesamte Region.

Vorteilhaft für die Region ist die Öffnung der betriebsinternen Kinderbetreuung für externe Kinder. Zum einen wird dadurch die Akzeptanz und Nutzung des Angebots erhöht, zum anderen stärkt es die Bindung zwischen dem Unternehmen und der lokalen Gemeinschaft. Darüber hinaus können durch die größere Anzahl an betreuten Kindern die Betriebskosten effizienter gestaltet und die Vielfalt in der Betreuung gefördert werden. Um Personal für die Kinderbetreuung zu finden, können auch ältere Personen hinzugezogen werden, die langjährige generationenübergreifende Erfahrung mit der Betreuung von Kindern haben. Diverse Best-Practice-Beispiele zeigen, wie durch innovative Konzepte und die Bereitschaft, traditionelle Modelle zu überdenken, eine Win-Win-Situation für Unternehmen, Mitarbeiter:innen und die Region geschaffen werden kann. Flexible Kinderbetreuung trägt nicht nur zur Steigerung der Lebensqualität der Beschäftigten bei, sondern ist auch ein wichtiger Faktor, um Fachkräfte in der Region zu halten und neue Talente anzuziehen.

### ***Hotel Fast, Betriebstagesstätte Fuchsbau, Wenigzell***

Ein herausragendes Beispiel für eine solide Lösung bietet das Hotel Fast in Wenigzell in der Steiermark. Mit der Einrichtung der Betriebstagesstätte „Fuchsbau“ auf der Bratlalm hat das Hotel nicht nur für seine Mitarbeiter:innen, sondern auch für Familien aus der Region einen bedeutenden Schritt gemacht. Diese Initiative zeigt, wie betriebsinterne Kinderbetreuungsangebote erfolgreich umgesetzt werden können, indem sie auch für externe Kinder geöffnet werden. Die Betreuungseinrichtung „Fuchsbau“ bietet flexible Betreuungszeiten an, die besonders auf die Bedürfnisse der Beschäftigten im Tourismussektor zugeschnitten sind, einschließlich Abendbetreuung, Wochenendbetreuung und Betreuung während der Ferienzeiten.

**[www.hotel-fast.at/news/betriebliche-kinderbetreuung-auf-der-bratlalm](http://www.hotel-fast.at/news/betriebliche-kinderbetreuung-auf-der-bratlalm)**



## **„Alt und jung“ in Regensburg**

Das Projekt des Seniorenamtes Regensburg vereint das Wissen und die Fähigkeit von Senior:innen mit den Bedürfnissen junger Eltern und Kindern. Unter dem Motto „Vom ‚Großelterndienst‘ zum Generationendialog“ werden von ausgewählten älteren Personen Lesepatenschaften, Hausaufgabenhilfen und auch Kinderbetreuung angeboten. So können (lebens-)erfahrene und hilfsbereite Personen, die Zeit haben, Familien unterstützen, die Zeit benötigen. Mehr Infos: [www.regensburg.de/leben/senioren/alt-jung](http://www.regensburg.de/leben/senioren/alt-jung)

### **Unsere Empfehlungen:**

- Auf betriebsinterne Kinderbetreuung setzen
- Branchenangepasste Öffnungszeiten forcieren
- Betreuungsangebote für externe Kinder öffnen (Tourismusakzeptanz)
- Ältere erfahrene Personen „Senior Talents“ für Betreuung einsetzen

### **Handlungsfeld 3: Kommunikation**

In der Region Schladming-Dachstein spielt die Kommunikation eine zentrale Rolle, um die vielfältigen Angebote und besonderen Merkmale sowie Veränderungen sowohl intern als auch extern wirksam zu präsentieren. Die effektive Kommunikation ist nicht nur ein Schlüssel zur Förderung des Tourismus und zur Steigerung der lokalen Wirtschaft, sondern auch ein wesentlicher Faktor für das Mitarbeitermarketing und die Attraktivität als Arbeitsort.

Die interne Kommunikation innerhalb der Region Schladming-Dachstein, einschließlich des Austauschs mit lokalen Stakeholdern, Betrieben und der Bevölkerung, ist fundamental, um ein starkes Gemeinschaftsgefühl und eine gemeinsame Identität zu fördern. Dies stärkt das (Tourismus-) Bewusstsein und die Wertschätzung für die Region und ihre Angebote und fördert eine kollaborative Atmosphäre, in der Ideen und Initiativen gedeihen können.

Parallel dazu spielt die externe Kommunikation eine entscheidende Rolle, um überregionale Aufmerksamkeit zu generieren und die Attraktivität der Region für Tourist:innen, potenzielle Mitarbeiter:innen und Investor:innen zu steigern. Die gezielte Presse- und Öffentlichkeitsarbeit durch den Tourismusverband, die Nutzung von Plattformen wie Social Media oder Newslettern und die Präsentation von Qualitätsbetrieben sind herausragende Beispiele für eine erfolgreiche Außendarstellung.

## ***Relevante Presse Österreich***

FM Fremdenverkehr | GASTRO – Das Fachmagazin | Handelszeitung | HGV Praxis  
hotel&touristik essenzenz | p.stueckler@medianet.at | Messe & Event | Profi Reisen Verlag  
ÖGZ // Österreichischer Wirtschaftsverlag GmbH | Profil.bestseller & HORIZONT  
Reise Aktuell | T.A.I. Fachzeitungsverlag GmbH | tip Travel Industry Professional &  
reisetipps | travelbusiness | tt travel & tourism news

Qualitätsbetriebe ziehen Arbeitssuchende an. Die Wiedereinführung der Michelin-Sterne in Österreich bietet daher eine einzigartige Chance, die kulinarische Exzellenz der Region zu betonen und gleichzeitig als Magnet für hochqualifizierte Arbeitskräfte im Gastgewerbe zu wirken. Die hohe Qualifikation und Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen verbessern wiederum die Qualität des touristischen Angebots und das allgemeine Gästerlebnis.

Der Instagram-Kanal „News.Schladming-Dachstein“ bietet die optimale Basis für eine effiziente „Business-to-People“ (B2P) Kommunikation. Hierbei wird der Fokus nicht auf eine Zielgruppe (Gäste oder Einheimische oder Arbeitssuchende) gelegt, sondern spricht mit umfassenden Informationen rund um die Region Schladming-Dachstein alle Personen an. Durch Ausbau des Kanals und Optimierung mit einem einheitlichen Design und Fokussierung auf Schwerpunktthemen kann die Region ihre Geschichten, Landschaften und Angebote noch wirkungsvoller präsentieren. Dies schafft nicht nur eine stärkere Bindung zu den aktuellen Followern, sondern zieht auch neue Interessent:innen an und fördert ein positives Image innerhalb Schladming-Dachsteins sowie weit über die Grenzen der Region hinaus.

Die Kombination aus interner und externer Kommunikation bildet das Rückgrat für die Entwicklung und das Wachstum der Region Schladming-Dachstein, indem sie eine Brücke zwischen Tradition und Innovation schlägt und die Region als erstklassige Wahl für Gäste, Mitarbeiter:innen und Investor:innen positioniert. Die bereits bestehende Job-Landingpage **jobs.schladming-dachstein.at** zeigt, wie interne und externe Kommunikation verbunden werden können. Die Seite richtet sich sowohl intern mit Events und weiteren Benefits an bestehende Mitarbeiter:innen als auch extern mit Stellenanzeigen an Jobsuchende.



## **Recruiting Kampagne Bergbahnen Westendorf, Brixental**

Um qualifiziertes, langfristiges Personal für die Bergbahnen Westendorf als Teil der SkiWelt Wilder Kaiser Brixental zu rekrutieren, wurde im Herbst 2023 eine Meta- und Google-Kampagne mit genauem Targeting initiiert. Eine Job-Landingpage wurde exklusiv programmiert und mit den offenen Stellen, Mitarbeiter:innen-Benefits und Infos sowie Impressionen rund um den Arbeitgeber versehen. Innerhalb weniger Wochen konnten alle sechs ausgeschriebenen Stellen besetzt werden, was für den Erfolg dieser Plattformen beim Recruiting spricht. [jobs.westendorf.at](https://jobs.westendorf.at)

### **Unsere Empfehlungen:**

- Gleichgewicht von internen und externen Kommunikationsmaßnahmen
- Vorhandenen Instagram-Kanal „News.Schladming-Dachstein“ nutzen
- Einheitliches Design und klare Schwerpunkte der Beiträge in der Kommunikation
- Qualitätsbetriebe als attraktive Arbeitgeber herausstellen
- Neu entwickelte Arbeitgebermarke für klare Kommunikation und Kampagne nutzen

Kommunikation nach außen: Erster Entwurf einer Employer Branding-Kampagne

#### **Warum fühlt man sich in der Region Schladming-Dachstein so wohl?**

Das Miteinander der Menschen, die hier leben und der Menschen, die nur für einen begrenzten Zeitraum hier sind, macht die gemeinsamen Erlebnisse so besonders. Der Claim: „Wir sind für dich da.“ wird über das echte, selbstverständliche Miteinander aufgeladen. Die Kampagne inszeniert die Region attraktiv für Gäste, Gastgeber, Mitarbeiter:innen und Menschen vor Ort. Eine Kommunikation mit hohem Identifikationspotenzial und dem Gefühl des echten emotionalen Miteinanders.



## Handlungsfeld 4: Benefit Card

In der Region zeigt sich ein großes Interesse an einer Neuauflage der Mitarbeiter-Benefit Card. Gerade die bestehende WinterCard bietet neben reduzierten Bergbahn-Tickets kaum weitere relevante Zusatzleistungen und könnte spezifischer auf Mitarbeiter:innen und Einheimische abgestimmt sein. Potenzial besteht in dem Format, dem Namen und dem Leistungsumfang. Die Karte sollte am besten als Ganzjahreskarte konzipiert werden, die keinen temporären Charakter hat und die dauerhafte Identifikation mit der Destination fördert. Aus dem gleichen Grund sollte sie auch über den Tourismus hinaus für die lokale Bevölkerung geöffnet werden. Ihre Akzeptanz und Gastfreundschaft sind maßgeblich für den touristischen Erfolg der Region und können eventueller Abwanderung aus der Region entgegenwirken. Im Kontrast zum bisherigen Preis der Benefit Card in Schladming-Dachstein bieten viele Regionen eine kostenlose Karte an. Damit der Wert der Leistungen hervorgehoben wird, empfehlen wir, weiterhin einen angemessenen Preis zu berechnen. Gerade auch wenn sich der Kreis der Zielgruppe erweitert, sollte die Wirtschaftlichkeit nicht aus den Augen verloren werden.

Um das Image der Tourismusbranche positiv zu unterstützen, sollte für die Karte ein Name ge-

wählt werden, der die Wertschätzung klar nach außen transportiert. Er soll ein Gefühl von Gemeinschaft hervorrufen und die Inhaber:innen der Karte mit Stolz erfüllen, dass sie den Tourismus in der Region prägen. Gleichzeitig sollte der Name zur Region passen und eine emotionale Bindung herstellen. In Anlehnung an die Essenz der Marke könnte die Karte bspw. Vertrauenskarte, Für-dich-da-Karte oder Vertrauensbonus heißen. Passend zum touristischen Angebot wären Namen wie Bergvertrauenskarte, Gipfelglück-Card oder Bergcrew-Vorteilskarte.

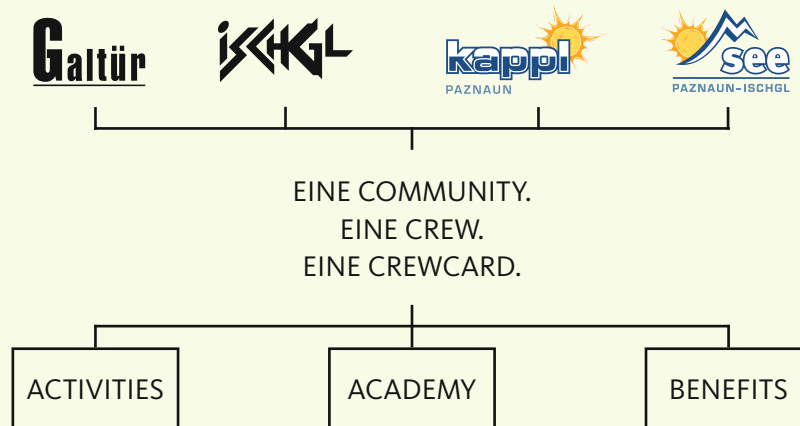
Die Leistungen sollten differenziert von den Anforderungen an eine Gästecard gestaltet werden. Gerade in Bezug auf die flexiblen Arbeitszeiten können Leistungen inkludiert werden wie Skipässe für die Mittagspause oder noch eine Stunde nach Feierabend. Außerdem können noch mehr und größere Rabatte bei anderen Betrieben ausgestellt werden. Mit einem freien Aperitif, zwei Gerichten zum Preis von einem oder Wellness- und Sportangeboten entdecken Mitarbeiter:innen weitere Betriebe, lernen die Region und das touristische Angebot noch besser kennen, können authentischere Empfehlungen an Gäste aussprechen, können in ungezwungener Atmosphäre netzwerken und identifizieren sich stärker mit der Region.



Events, wie die Community Days können ebenfalls mit der Benefit Card verknüpft werden. Idealerweise werden auch Weiterbildungsangebote mit aufgenommen. Gerade Sprachkurse sind eine sinnvolle Maßnahme, um sowohl Mitarbeiter:innen im Umgang mit fremdsprachigen Gästen zu schulen als auch ausländische Mitarbeiter:innen besser zu integrieren. Wertvoll für beide Seiten ist dabei eine Berücksichtigung der Weiterbildungsangebote in der betrieblichen Wochenarbeitszeit. Mit Blick auf den Stand der Technik sowie zeitliche Aspekte empfiehlt sich die Nutzung oder Einrichtung einer digitalen Lernplattform, die mit Gamification-Elementen einen spielerischen Zugang zu neuem Wissen bietet, welches wiederum der Branche zugutekommt und den Tourismus vorantreibt.

## „CrewCard“ in Paznaun-Ischgl

Allein schon durch den Namen wird deutlich, dass alle Mitarbeiter:innen im Tourismus letztendlich eine Gemeinschaft sind und täglich ihr Herz und ihre Anstrengung für das gleiche Ziel geben. Als die, die den Tourismus tragen, erhalten sie zahlreiche Benefits in den touristischen Betrieben der Region. Es gibt Vergünstigungen bei Speisen & Getränken, beim Shopping, bei Wellnessangeboten und bei Aktivitäten, die die Vernetzung innerhalb der „Crew“ fördern und die Lebensqualität steigern. Gleichzeitig inkludiert die Karte die Crew Academy mit Sprachkursen, Produktschulungen, etc.



## Unsere Empfehlungen:

- Ganzjahreskarte für alle Einwohner:innen
- Identitätsbasierter, aussagekräftiger Name
- Auf Tätigkeit und Arbeitszeiten abgestimmte Leistungen inkl. Weiterbildungsmöglichkeiten



## ***Handlungsfeld 5: Einwohner:innen***

Das Verhältnis der Bevölkerung zum Tourismus erfordert durch das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Interessen Aufmerksamkeit und Feingefühl. Im besten Fall stellen die Einwohner:innen eine der wichtigsten Ressourcen der regionalen Tourismuswirtschaft dar und sind das Gesicht der Region, auch wenn sie nicht direkt im Tourismus arbeiten. Damit sie stolz auf den regionalen Tourismus sind, ist Aufklärungsarbeit nötig. Vor allem für jüngere Generationen ist das freizeittouristische Angebot zur Selbstverständlichkeit geworden. In Zusammenarbeit mit der Presse kann man das Gedankenpiel visualisieren, wie Schladming Dachstein ohne den Tourismus aussähe und welche Angebote damit auch den Einwohner:innen fehlen würden. Wichtig ist hierbei, dafür zu sensibilisieren, dass neben Freizeitangeboten auch ein Großteil der ansässigen Infrastruktur durch den Tourismus entstanden ist, bspw. der öffentliche Nahverkehr oder die ärztliche Versorgung im aktuellen Ausmaß. Um diese und weitere Vorteile spürbar und erlebbar zu machen, sollten Einwohner:innen ebenso wie Mitarbeiter:innen im Tourismus von einer Benefit Card profitieren. Alle Einwohner:innen sind potenzielle Kandidat:innen für die Besetzung offener Stellen. Das ist eine gute Gelegenheit, auf Quereinsteiger:innen und Menschen, die den Tourismus eigentlich verlassen hatten, zuzugehen. Bei allem ist Kommunikation das A und O. Man sollte proaktiv kommunizieren und die Bürger:innen einbinden, nicht erst dann, wenn es kriselt und Unzufriedenheit aufkommt. Mit regelmäßigen

Stammtischen und Netzwerktreffen können Touristiker:innen und der Rest der Bevölkerung an einen Tisch geholt werden und frühzeitig mit gemeinsam entwickelten Verbesserungsvorschlägen gegenübersteuern. Das stärkt das Vertrauen. Außerdem kann regelmäßig ein Newsletter versendet werden, der über neueste Entwicklungen, Projekte und Statistiken informiert. Andere Destinationen machen vor, wie man zudem ein jährliches Event als Dank an die Bevölkerung aufsetzen kann. Bspw. eine „Lange Nacht des Tourismus“ kann als Mix aus Stadtfest, Infoveranstaltung, Netzwerktreffen und Partizipationsmöglichkeit inszeniert werden. Das Grill & Chill Clubbing ist bereits ein guter Ansatz, um Wertschätzung gegenüber Mitarbeiter:innen und Einwohner:innen zu signalisieren. Seit 2023 gibt der Tourismusverband der Bevölkerung mit der Initiative „Darum Tourismus“ eine Antwort darauf, warum der Tourismus eine so wichtige Rolle für die Region Schladming-Dachstein spielt. In vielfältigen Formaten, u. a. einem regelmäßig erscheinenden Magazin, Interviews, Steckbriefen und Erklärvideos, werden Arbeitnehmer:innen vorgestellt und die Effekte des Tourismus auf die lokale Wirtschaft und individuelle Lebensqualität veranschaulicht.

Über die Seite „Dahoam in Schladming-Dachstein“ werden die Einwohner:innen über das regionale Freizeitangebot und Programme wie den „Dahoam Club“; den Kundenclub für Einheimische, informiert. Diese Maßnahmen sind wichtige Initiativen zur Steigerung der Tourismusakzeptanz.

Unter den Einwohner:innen gibt es einige Gruppen, die besondere Aufmerksamkeit und eine gezielte Ansprache benötigen. Neben Einheimischen spielen Zugezogene eine wichtige Rolle auf dem Arbeitsmarkt. Egal, ob es sie aus beruflichen oder privaten Gründen in die Region Schladming-Dachstein gezogen hat, ein herzliches Willkommen hilft bei der Integration und dabei, sie von der Region zu überzeugen. Neben einer Broschüre mit allen wichtigen Informationen zu organisatorischen Punkten, Ausflugs- und Freizeittipps, Portraits bzw. „Erfolgsgeschichten“ von anderen Zugezogenen und Tipps, um Leute kennenzulernen, kann die Region als neuer Wohnort mit einem originellen Willkommenspaket punkten. Das kann die erwähnte Benefit Card, regionale Produkte aus Schladming-Dachstein, wie Honig, Kernöl, Kräuter etc. enthalten, sowie Merchandise Artikel, mit denen die neuen Einwohner:innen gleichzeitig zu Markenbotschafter:innen werden. Eine Bevölkerungsgruppe, die für die Zukunft sehr wichtig wird, sind Kinder und Jugendliche. Das Ziel ist, sie frühzeitig so vom Tourismus und der Region zu begeistern, dass sie entweder dauerhaft in der Region bleiben oder nur für ihre Ausbildung wegziehen, dann wiederkehren und der Region somit langfristig als wertvolle Fachkräfte erhalten bleiben. Die Chancen dafür stehen gut, denn der Wunsch nach einem Leben im ländlichen Raum mit hoher Lebensqualität wächst seit einigen Jahren wieder in der Bevölkerung. Touristiker:innen sollten in den Dialog mit örtlichen Schulen und auch Hochschulen im Umkreis treten. Man könnte einen Tourismustag für Kinder veranstalten, bei dem die Bedeutung und die Vorteile des Tourismus für ihr eigenes Leben auf spielerische Weise vermittelt werden und man könnte Infomaterialien für Schulen aufbereiten.

Einen Schritt weitergedacht, sollte es spezielle Angebote für diese „Heimkehrer“ geben, die nach Erfahrungen in der Großstadt oder im Ausland wieder in die Heimat zurückkehren. In einigen Regionen gibt es bereits Jobmessen speziell für diese Zielgruppe. Die Gruppe der Senior:innen in der Region nimmt eine neue Rolle mit viel Potenzial auf dem Arbeitsmarkt ein, mit der sich das angekoppelte Projekt der „Senior Talents“ beschäftigt.

## ***Welcome Guide und Socken für Neubürger:innen im Allgäu***

Neubürger:innen im Allgäu erhalten künftig nicht nur einen umfangreichen Welcome Guide mit praktischen Infos sowie attraktiven Tipps für die Freizeit- und Feierabendgestaltung, sondern auch ein Paar knallblaue Socken mit dem markanten Logo des Allgäus. Die Destination erhofft sich dadurch eine schnelle Identifikation mit der Region und eine authentische Wirkung als Markenbotschafter:innen, wenn die Socken bald häufig auf der Straße anzutreffen sind.

## ***Unsere Empfehlungen:***

- Willkommenspaket mit Infos und Merchandise-Artikeln
- Tourismusaufklärung in örtlichen Schulen

# 06 Senior Talents – Senior:innen im Tourismus. Ein gemeinschaftliches Entwicklungsprojekt in der Region Schladming-Dachstein.

Eines der drängendsten Probleme der Tourismusbranche ist – wie auch in anderen Branchen quer durch Europa – der enorme Mangel an Arbeitskräften, der gerade in einer Dienstleistungsbranche nur schwer kompensiert werden kann. In der Region Schladming-Dachstein sollen demnach eine Reihe von Maßnahmen umgesetzt werden, um die touristischen Betriebe als attraktive Arbeitgeber zu positionieren (Employer Branding). Ein Handlungsfeld dabei ist die Ansprache von Senior:innen in der Region, insbesondere der wachsenden Gruppe derer, die im Ruhestand nach sinnvoller Beschäftigung suchen und die sich gleichzeitig auch ein Zusatzeinkommen zu ihrer Pension erwirtschaften möchten. Es soll dazu ein Modell entwickelt werden, um Senior:innen in touristischen Beschäftigungen in der Region einzusetzen. Dies sind zum Beispiel Tätigkeiten in der Gastronomie (z. B. Küche, Service), der Hotellerie (z. B. Kinderbetreuung) oder im Outdoorbereich (z. B. Wanderguides). Wesentlich ist dabei, Senior:innen sinnstiftende Tätigkeiten anzubieten und sie damit gesellschaftlich weiterhin zu integrieren. Von diesem Modell soll diese ältere Personengruppe genauso wie die Betriebe in der Region profitieren, welche Senior:innen entsprechend ihrer Interessen, Fähigkeiten und Talente zielgerichtet einsetzen können. Der Entwicklungsprozess des Projektes ist partizipativ mit Vertreter:innen engagierter Betriebe und dem Tourismusverband Schladming-Dachstein angelegt: Engagierte Eigentümer:innen und Mitarbeiter:innen von Betrieben in der Region wurden eingeladen, sich an diesem innovativen Entwicklungsprozess zu beteiligen. Ergebnis war die Bildung einer starken und motivierten Gruppe, die dieses Thema – Integration älterer Arbeitnehmer:innen in die Tourismusunternehmen vor Ort – vorantreiben wollen. Als ein zentrales Ergebnis der gemeinsamen Arbeit am Projekt hat sich gezeigt, dass es weder „schnelle Lösungen“ noch „Patent-

rezepte“ geben wird, um Lösungen zu schaffen, die sowohl den Bedürfnissen der Senior:innen entgegenkommen als auch konkreten Nutzen für die Tourismusbetriebe stiften können. Vielmehr wird ein auf die Region abgestimmtes Modell zu entwickeln sein, das auf die konkreten Voraussetzungen und Rahmenbedingungen in der Region Bezug nimmt und spezifisch darauf abgestimmte Lösungen anbietet. Dieses Modell kann nur mit einem gemeinsamen Entwicklungsprozess aller beteiligten Stakeholder – Tourismusregion, Tourismusbetriebe, Mitarbeiter:innen, Senior:innen in der Region etc. – von innen heraus entwickelt und umgesetzt werden. Die Leitplanken zur Entwicklung dieses Modells für die Region Schladming-Dachstein wurden gemeinsam entwickelt und sollen in weiterer Folge unter Federführung des Tourismusverbandes umgesetzt werden. Der vorliegende Bericht beschreibt die partizipative Vorgangsweise im Projekt, fasst die Ergebnisse des Entwicklungsprozesses zusammen und präsentiert nächste Schritte zur Umsetzung des auf die Region Schladming-Dachstein abgestimmten Modells der „Senior Talents“ im Tourismus.



# Grundlagen

Zum Projektstart wurden Grundlagen zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer:innen recherchiert und aufbereitet. Diese dienen dazu, ein gemeinsames Verständnis über die Situation zu schaffen sowie die Chancen und Herausforderungen, die mit der Entwicklung eines Projektes für diese Zielgruppe verbunden sind, zu erkennen.

## IHK München:

### Stärken älterer Arbeitnehmer:innen nutzen

Die IHK, Industrie- und Handelskammer, München ([www.ihk-muenchen.de](http://www.ihk-muenchen.de)) hat sich intensiv mit den Qualitäten älterer Arbeitnehmer:innen auseinandergesetzt und dabei eine Reihe von Stärken identifiziert, die diese wertvolle Mitarbeitergruppe auszeichnet. Ältere Arbeitnehmer:innen bringen eine hohe Motivation und große Sorgfalt in ihre Tätigkeiten ein, was sie zu äußerst zuverlässigen Teammitgliedern macht. Ihre ausgeprägte Arbeitsethik und kommunikativen Fähigkeiten ermöglichen es ihnen, effektiv zu arbeiten und sich mit Kolleg:innen und Kund:innen gleichermaßen gut zu verständigen. Die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber ist bei älteren Arbeitnehmer:innen oft besonders stark ausgeprägt, was zu langjährigen und stabilen Arbeitsverhältnissen führt. Sie zeigen eine hohe Toleranz gegenüber neuen Ideen und Arbeitsweisen und bringen eine sehr gute Urteilsfähigkeit mit, die aus einem reichen Erfahrungsschatz stammt. Dieses Wissen ist nicht nur akkumuliert durch ihre lange Berufslaufbahn, sondern auch durch das Leben selbst geprägt. Verantwortungsbewusstsein und persönliche Stabilität sind weitere Merkmale, die ältere Arbeitnehmer:innen kennzeichnen. Sie sind in der Lage, komplexe Probleme zu lösen und Strategien zu entwickeln, die auf umfangreicher Arbeitserfahrung basieren. Ihre Kompetenz in der Risikoeinschätzung ist oft unübertroffen, was sie zu wertvollen Berater:innen in Entscheidungsprozessen macht. Hinzu kommt, dass ältere Arbeitnehmer:innen meistens Einheimische sind und die Region und deren Eigenheiten kennen, was sie zu wichtigen kulturellen Botschaftern macht. Da sie zudem in der Regel keine Mitarbeiterwohnungen benötigen, stellen sie eine unkomplizierte und direkt integrierbare Ressource dar. In der Gesamtbetrachtung sind ältere Arbeitnehmer:innen eine Bereicherung für jedes Unter-



nehmen. Sie bringen nicht nur ihre Arbeitskraft ein, sondern auch eine Perspektive, die auf Lebenserfahrung basiert und somit zu einer gesunden, ausgewogenen und reifen Unternehmenskultur beitragen kann. Dies bedeutet aber auch, dass die Einbindung älterer Arbeitnehmer:innen nicht nach einem „One-fits-all“-Modell erfolgen können wird. Um ältere Mitarbeiter:innen mittelfristig sinnvoll in einen Betrieb einbinden zu können, ist es wichtig, die individuellen Kompetenzen, Kenntnisse, Erfahrungen und Stärken zu kennen. Voraussetzung für die Einbindung älterer Arbeitnehmer:innen ist daher die Entwicklung eines geeigneten Auswahlprozesses, in dem individuelle Kompetenzen erkannt werden.

### Partizipation & soziale Teilhabe als Schlüssel der Integration älterer Arbeitnehmer:innen

Die aktive Einbindung in soziale, kulturelle und gesellschaftliche Aktivitäten trägt wesentlich zur Verbesserung des Wohlbefindens und der Gesundheit von Senior:innen bei. Senior:innen besitzen durch ihren Erfahrungsschatz zudem wertvolle Kenntnisse über Herausforderungen, mit denen sie im Alltag konfrontiert werden.



Abbildung: Das Neun-Stufen-Modell der Partizipation (Quelle: Wright u.a., 2007)

Das „Neun-Stufen-Modell der Partizipation“ (Wright u.a., 2007) ist ein Rahmenwerk, das dazu dient, den Grad und die Tiefe der Einbindung von Individuen oder Gemeinschaften in Entscheidungsprozessen zu klassifizieren. Ziel ist es dabei, die Entwicklung zu mehr Entscheidungskompetenz zu fördern. Auf den unteren Ebenen haben die Teilnehmenden wenig bis gar keinen Einfluss auf Entscheidungen und werden möglicherweise nur konsultiert oder beraten. Während sie sich in der Hierarchie nach oben bewegen, erhalten sie zunehmend mehr Entscheidungsgewalt, bis hin zu vollständiger Entscheidungsmacht und Autonomie in der Gestaltung und Durchführung von Projekten. Die Stufen zwischen diesen Extremen beinhalten verschiedene Grade von Mitbestimmung und Teilhabe.

Dieses Modell unterstützt die Idee, dass wahre Partizipation über bloße Konsultation hinausgeht und erst dann erreicht ist, wenn Individuen tatsächlich die Macht haben, den Verlauf und die Ergebnisse von Projekten zu beeinflussen, und wenn ihre Expertise und ihr Wissen vollständig in den Entscheidungsprozess integriert werden. (Quelle: BAGSO – Bundesarbeitsgemeinschaft der Seniorenorganisationen e.V., <https://im-alter-inform.de>, 2024).

„Anhörung“, „Einbeziehung“, „Mitbestimmung“ sind deshalb mehr als bloße Schlagworte: Sie sind wichtige Voraussetzungen für den Aufbau längerfristiger Beziehungen und Motivationsfaktoren. Um Senior:innen als Mitarbeiter:innen – und nicht bloß als saisonale Aushilfskräfte – in die Betriebe einzubinden, muss neben den finanziellen Anreizen die Möglichkeit zu Partizipation zumindest auf den Stufen 4 „Anhörung“, 5 „Einbeziehung“ und 6 „Mitbestimmung“ geschaffen werden, in einzelnen Fällen wird auch eine Stufe 7 „Teilweise Entscheidungskompetenz“ (im Modell „echte Partizipation“ genannt) möglich und sinnvoll sein.

## Best Practice

Im Folgenden werden konkrete Projekte beschrieben, die als „Best Practice“-Beispiele für die Entwicklung in der Region Schladming-Dachstein dienen:



## ***Stoos Friendly Hosts: Gastfreundschaft leben***

Auf dem Stoos, einer charmanten Feriendestination in der Schweiz, sorgen die „Friendly Hosts“ an Wochenenden und während der Urlaubssaison für eine herzliche Atmosphäre. Diese Gastgeber sind eine freundliche Präsenz auf dem Berg, bereit, Besucher:innen Wegweisungen und Empfehlungen zu geben und für die Kinder kleine Geschenke zu verteilen. Sie sind Teil eines Projektes, das während des „Gästival – 200 Jahre Gastfreundschaft Zentralschweiz“ begonnen hat und sich über die gesamte Erlebnisregion Luzern-Vierwaldstättersee erstreckt.

Seit dem Sommer 2015 sind diese ehrenamtlichen Helfer auf dem Stoos aktiv, um das Erlebnis für Gäste aus aller Welt zu bereichern. Mit der Unterstützung von Victorinox und Stoos-Muotatal Tourismus haben sie zur Wintersaison 2022/2023 eine neue, moderne Uniform erhalten, die sie für Gäste leicht erkennbar macht. Die Initiative unterstreicht das Engagement der Region für Gastfreundschaft und stellt sicher, dass sich Besucher:innen willkommen fühlen und die Schönheit des Stoos in vollen Zügen genießen können. Das Besondere daran: Die Friendly Hosts sind ausschließlich Personen, die bereits im Ruhestand sind.

## ***Vollpension: Sinnstiftende Tätigkeit in der Gastronomie und Zusatzverdienst für Senior:innen***

Im Herzen Wiens findet sich ein einzigartiges Kaffeehaus, das eine Brücke zwischen Generationen schlägt. Dieses Lokal lockt sowohl die junge, urbane Bevölkerung als auch ältere Menschen an, um sie mit exquisiten, traditionellen Speisen zu begeistern. Das Besondere an diesem Konzept ist die Einbindung älterer Menschen, die hier die Möglichkeit bekommen, geringfügiger oder Teil-

zeitbasis zu arbeiten und sich so ein zusätzliches Einkommen zur Pension zu sichern. Was die Speisekarte betrifft, so bereiten „Omas und Opas“ alles von Mohnkuchen und Guglhupf bis hin zu Vanillekipferl und Schweinsbraten zu – ganz zur Freude der jüngeren Kundschaft.

Die Entstehung des Café Vollpension ist eine Antwort auf eine bemerkenswerte soziale Herausforderung in Österreich: Über 500.000 Senior:innen leben alleine, ein Viertel von ihnen unterhalb und ein weiteres Viertel knapp über der Armutsgrenze. Aufgrund des Erfolges und der großen Beliebtheit des Projektes wurde 2019 eine zweite Filiale eröffnet, direkt im Erdgeschoss der Musik und Kunst Privatuniversität der Stadt Wien (MUK). Diese neue „Vollpension“-Filiale vereint die Leidenschaft für klassische Musik mit dem Charme der Wiener Gemütlichkeit und dem Anspruch, den weltbesten Apfelstrudel, zubereitet von Großmüttern, zu servieren. Das Design des Cafés umfasst zwei einladende Bereiche: Eine futuristisch anmutende Großmutter-Backstube mit dem größten Setzkasten Wiens und einen Salon, der mit einem Kuchenassortiment zum Verweilen einlädt. In einem kurzen Video-Beitrag über die „Vollpension“ ([youtu.be/tjtqmFgmcgg](https://youtu.be/tjtqmFgmcgg)) kommen Beteiligte zu Wort: Neben der Zuverdienstmöglichkeit sind vor allem die Wertschätzung, das positive Feedback der Gäste, die Zusammenarbeit mit Jüngeren und die Beschäftigungsmöglichkeit an sich die wichtigsten Aspekte für ältere Arbeitnehmer:innen.

Das Projekt der Vollpension zeigt, dass neben der finanziellen Entschädigung vor allem die Wertschätzung und sinnstiftende Beschäftigung die treibenden Motivationsfaktoren für ältere Arbeitnehmer:innen sind. Diese Aspekte sollen auch im Entwicklungsprojekt für Schladming-Dachstein berücksichtigt werden, sodass die Beschäftigung als ein positiver Beitrag zur Lebensgestaltung der älteren Arbeitnehmer:innen angesehen wird, und nicht primär als „Zwang zum Zuverdienst“.

## **Easystaff**

Easystaff ist ein Personaldienstleister, der sich auf die Bereitstellung von Personalmanagementlösungen spezialisiert hat. Das Unternehmen bietet verschiedene Dienstleistungen an, um Unternehmen bei der Personalbeschaffung, der Personalverwaltung und der Personalentwicklung zu unterstützen. Dazu gehört unter anderem die Zeitarbeit, die Personalvermittlung und die Bereitstellung von Outsourcing-Lösungen für verschiedene Branchen und Sektoren. Zu den Hauptzielen von Easystaff gehört es, die Flexibilität und Effizienz der Personalplanung seiner Kunden zu verbessern, indem es qualifiziertes Personal auf Basis von temporären oder dauerhaften Verträgen bereitstellt. Easystaff legt Wert auf eine enge Zusammenarbeit mit seinen Kunden, um individuelle und maßgeschneiderte Personalstrategien zu entwickeln, die den spezifischen Anforderungen und Zielen des Unternehmens entsprechen.

Solche Dienstleistungen können Unternehmen dabei helfen, auf Marktveränderungen schnell zu reagieren, Personalengpässe effektiv zu überbrücken und neue Talente zu erschließen. Dabei könnten auch ältere Arbeitnehmer:innen und Pensionist:innen berücksichtigt, gefördert und in ein Personalmanagementkonzept integriert werden, indem es deren umfangreiche Erfahrung und Fachkenntnisse gezielt nutzt.

## **Kompetenzen älterer Arbeitnehmer:innen**

Die Grundlagenrecherche sowie die „Best Practice“-Beispiele zeigen, dass individuelle Einbindungsmodelle, die Wertschätzung und die Partizipation von älteren Arbeitnehmer:innen die Schlüssel zur erfolgreichen Einbindung in Betrieben darstellen. Darauf aufbauend sollen als Input für die partizipative Konzeptentwicklung folgende Punkte festgehalten werden:

- Ältere Arbeitnehmer:innen konnten im Laufe ihrer beruflichen Karrieren wichtige Qualifikationen erwerben. Dies betrifft sowohl Kenntnisse und Fertigkeiten in ihren Berufsfeldern als auch

darüber hinausgehende persönliche und soziale Kompetenzen: Verantwortungsbewusstsein, Urteilsfähigkeit, Belastbarkeit und persönliche Stabilität sind wichtige Beispiele. Diese fachlichen und persönlichen Kompetenzen können über die bloße Arbeitskraft hinaus eine wertvolle Quelle für Unternehmen sein. Dazu ist es nötig, die Stärken und Kompetenzen älterer Arbeitnehmer:innen genau zu kennen, und diese entsprechend ihrer Qualifikationen in den Betrieb einzubinden.

- Senior:innen können im Tourismus gerade dort wichtige Beiträge leisten, wo dies über bezahlte Mitarbeiter:innen nicht oder nur schwer realisierbar ist. Das Beispiel der „Friendly Hosts“ am Stoos zeigt etwa, dass einzigartige Erlebnisse und eine besondere Willkommenskultur unter Beteiligung von Einheimischen geschaffen werden können.
- Um eine langfristige Einbindung, die über bloß anlassbezogene Abdeckung von Auslastungsspitzen hinausgeht, zu ermöglichen, muss über Anreize nachgedacht werden. Die finanzielle Abgeltung der Arbeitsleistung ist wichtige Voraussetzung, insbesondere für Senior:innen mit niedriger Pension, wird allerdings für eine längerfristige Einbindung nicht ausreichen. Wertschätzung, positives Feedback und sinnstiftende Tätigkeit sind mindestens ebenso wichtige Faktoren. Hierbei kann das Modell der Partizipation herangezogen werden: Schritte zur Partizipation erfolgen über „Anhörung“, „Einbeziehung“ und „Mitbestimmung“ in den Bereichen, in denen Senior:innen tätig sein sollen.

Auf Basis dieser Erkenntnisse wird unter Beteiligung wichtiger Stakeholder-Gruppen ein für die Region Schladming-Dachstein angepasstes Modell der Einbindung von Senior:innen in die touristischen Betriebe entwickelt.



## Entwicklungsprozess

In der dynamischen Welt des Tourismus gewinnen Senior:innen an Bedeutung, nicht nur als Zielgruppe (Gäste und Besucher:innen), sondern auch als wertvolle Wissens- und Erfahrungsträger im Kontext von Mitarbeiter:innen. Durch sinnstiftende Aktivitäten für Senior:innen kann man den reichen Schatz ihrer Erfahrungen nutzen und dabei zur sozialen Nachhaltigkeit beitragen. Ein solcher Ansatz hebt nicht nur das Image der angebotenen Dienstleistungen, sondern fördert auch den Gemeinschaftsgeist unter dem Motto: „Wir halten zusammen!“. Dies stärkt den sozialen Zusammenhalt und baut eine lebendige Gemeinschaft auf.

Um die Teilnahme der älteren Generation zu motivieren, ist es wichtig, gezielte Anreize und

Vorteile zu schaffen. Dies kann durch spezielle Angebote, Ermäßigungen oder Programme geschehen, die auf die Bedürfnisse und Interessen der Senior:innen zugeschnitten sind. Ein generationenübergreifender Tourismus, der die Idee einer großen Familie verkörpert, ermöglicht nicht nur soziale Teilhabe und Partizipation für Ältere, sondern verbessert auch deren Lebensqualität. Gleichzeitig dient es der Wissensvermittlung, indem die jüngere Generation von den Erfahrungen und dem kulturellen Verständnis der Älteren lernt. Zusammengefasst kann eine solche Initiative im Tourismus dazu beitragen, dass Senior:innen eine aktive Rolle in der Gesellschaft spielen und sich wertgeschätzt fühlen, während alle Generationen von ihrem Beitrag profitieren.

## Vision

In einem partizipativen Prozess wurde mit Beteiligten aus touristischen Betrieben der Region Schladming-Dachstein folgende Vision formuliert:

**Gemeinsam schaffen wir in der Region Anreize für Senior:innen, damit sie sich mit ihrem Know-How und Erfahrungsschatz im Tourismus einbringen wollen.**

**SINNSTIFTEND, MITEINANDER & MIT FOKUS AUF LEBENSQUALITÄT.**

Wir möchten ein Umfeld schaffen, in dem Fachwissen und Kompetenzen unserer Senior:innen nicht nur anerkannt, sondern als wertvolle Ressource im Tourismus aktiv integriert werden. Unser gemeinsames Zukunftsbild ist es daher, zusammenzuarbeiten und Anreize zu schaffen, die unsere Senior:innen inspirieren, sich engagiert und wirkungsvoll einzubringen. Es geht uns darum, Sinn zu stiften – durch Arbeit, die das Herz berührt und den Geist belebt. Wir legen Wert auf ein Miteinander, das den sozialen Zusammenhalt stärkt und eine Kultur des Austausches und der gegenseitigen Wertschätzung fördert. Zentral ist dabei unser Bestreben, nicht nur einen Mehrwert für den Tourismussektor zu schaffen, sondern auch die Lebensqualität älterer Personen zu verbessern.

## ***Personas***

Um das Wissen und die persönlichen Kompetenzen von Senior:innen im Betrieb bestmöglich zu nutzen, muss auf die individuellen Hintergründe bestmöglich eingegangen werden. Daher wurden im Zuge eines Workshops verschiedene Szenarien diskutiert, wie Erfahrungen und Fähigkeiten berücksichtigt werden können. Diese Diskussion erfolgte auf Basis von sogenannten PERSONAS, also hypothetischen Persönlichkeiten, die bestimmte Typen repräsentieren. Anhand dieser unterschiedlichen Ausgangssituationen kann dargestellt werden, wie groß die Bandbreite an Personen mit individuellen Erfahrungen und Kompetenzen ist, die sinnvoll in touristischen Betrieben eingesetzt werden können. Die unterschiedlichen Einsatzmöglichkeiten wurden anhand von fünf hypothetischen Persönlichkeiten dargestellt:

### ***Anna, 65 Jahre, pensionierte Hausfrau, Witwe***

Anna, eine pensionierte Hausfrau, könnte sich mit ihrer Geduld und Lebenserfahrung in der Kinderbetreuung wertvoll einbringen. Sie kann eine liebevolle und fürsorgliche Umgebung für Kinder schaffen, während die Eltern sich entspannen oder anderen Aktivitäten nachgehen. Des Weiteren könnte sie sich in der Gestaltung und Pflege von Gartenanlagen und Blumendekorationen einbringen. Diese Aufgaben erfordern nicht nur Fachwissen, sondern auch einen Sinn für Ästhetik und Detail, was ihr Freude bereitet.

Der direkte Kontakt mit Gästen, sei es in der Rolle als Betreuer:in oder als Ansprechpartner:in für Anfragen und Informationen, stellt eine weitere Möglichkeit dar, ihre sozialen Kompetenzen und ihr kommunikatives Geschick zu nutzen. Das altersgerechte Arbeiten ohne die Zwänge eines formellen Dresscodes bietet Anna dabei einen zusätzlichen Anreiz und ermöglicht eine angenehme Arbeitsatmosphäre.

Als Benefit für ihre Mitarbeit könnten gemeinsame Essen und eine Sommer-Card (SC) angeboten werden, um das Gemeinschaftsgefühl zu stärken und Anerkennung für ihre Leistungen zu zeigen. Solche Angebote verbessern nicht nur Annas Lebensqualität, sondern fördern auch den generationenübergreifenden Austausch und das Zusammengehörigkeitsgefühl.

### ***Herbert, 71 Jahre, pensionierter Bäcker- meister, verheiratet***

Herbert, ein pensionierter Bäcker mit einer Passion für sein Handwerk, könnte im Rahmen eines integrativen Tourismuskonzeptes eine zentrale und erfüllende Rolle einnehmen. Seine Expertise im Backen könnte er in der Frühstücksvorbereitung einbringen, indem er frisches Gebäck und Brot für die Gäste zubereitet. Darüber hinaus könnte Herbert seine Begeisterung mit der nächsten Generation teilen, indem er Backkurse für Kinder anbietet.

Herberts Fähigkeiten wären auch eine Bereicherung für lokale Senior:innen, denen er in speziellen Kursen das Backhandwerk näherbringen könnte, wodurch er nicht nur sein Wissen weitergibt, sondern auch soziale Interaktionen fördert. Zusätzlich könnte er sein Fachwissen im Rahmen der Lehrlingsausbildung einsetzen, um jungen Talenten die Feinheiten des Bäckerhandwerks zu vermitteln und zur Weiterbildung beizutragen. Ein weiterer innovativer Ansatz wäre, Herberts Backkurse als eine Plattform für die Partnervermittlung zu nutzen. In einer entspannten und heiteren Atmosphäre könnten Menschen über gemeinsame Interessen im Backen Kontakte knüpfen und neue Bekanntschaften machen.

Die Integration von Herbert in diese verschiedenen Bereiche würde nicht nur seine Lebensqualität durch sinnvolle Beschäftigung und soziale Interaktionen erhöhen, sondern auch den Gästen einzigartige und persönliche Erlebnisse bieten.

## **Astrid, 58 Jahre, Lehrerin, geschieden**

Astrid, eine ehemalige Lehrerin, bietet ein enormes Potenzial für die Integration in die Tourismusbranche. Ihre Erfahrungen und Fähigkeiten könnten vielfältig genutzt werden, um sowohl die touristische Dienstleistung zu verbessern als auch ihre eigene Lebensqualität zu steigern.

Als Lektorin könnte Astrid ihre sprachlichen Kenntnisse einsetzen, um Publikationen und Informationsmaterialien für Tourist:innen zu überprüfen und zu verbessern. Ihre pädagogischen Fähigkeiten würden es ihr außerdem ermöglichen, Deutschkurse für internationale Gäste anzubieten, die sich für die Sprache und Kultur interessieren. Mit ihrem Bildungshintergrund wäre Astrid auch als Kultur-Guide ideal, um Besucher:innen die reiche Geschichte und die Traditionen der Region näherzubringen. Ihre pädagogische Erfahrung könnte zudem in der Kinderbetreuung genutzt werden, wo sie Bildungsaktivitäten leiten könnte.

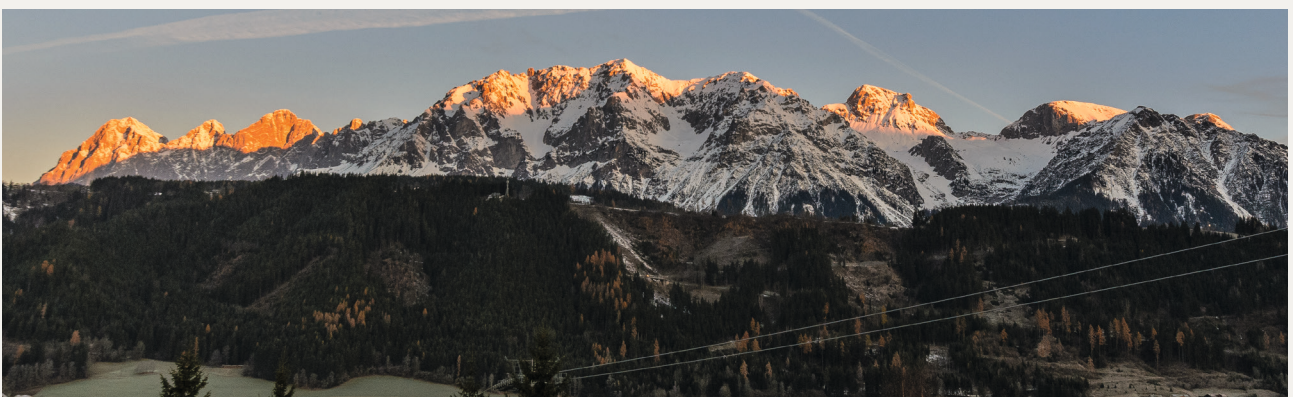
Am Empfang könnte sie Besucher:innen willkommen heißen und ihnen einen ersten Überblick über die Unterkunft und die Umgebung geben. Dabei könnte sie ihre kommunikativen Fähigkeiten und ihre warme Persönlichkeit einbringen. Um Astrid für ihre Beiträge zu würdigen und ihre Integration ins Team zu erleichtern, könnten ihr Anreize wie eine Sommercard oder eine Saisonkarte für lokale Attraktionen angeboten werden. Kostenlose Verpflegung und die Integration in ein wertschätzendes Team würden nicht nur ihr Engagement fördern, sondern auch ihre Verbundenheit mit dem Unternehmen stärken. Eine flexible und wertschätzende Gestaltung der Arbeitszeiten würde zudem sicherstellen, dass ihre Arbeit mit ihrer Lebenssituation als Seniorin im Einklang steht und ihr Wohlbefinden fördert.

## **Peter, 64 Jahre, Malermeister, Witwer**

Peter nähert sich der Pensionierung und steht vor einem neuen, spannenden Kapitel in seinem Leben, wo er seine vielfältigen Fähigkeiten in die Tourismusbranche einbringen könnte. Seine Expertise als Maler und Handwerker prädestiniert ihn für Aufgaben rund um Instandhaltungsarbeiten in einer Ferienanlage oder einem Hotel. Hier könnte er nicht nur für das allgemeine Wohlbefinden und die Ästhetik der Einrichtungen sorgen, sondern auch direkten Einfluss auf die Zufriedenheit der Gäste haben.

Im Bereich der Gartenarbeit könnte Peter seine handwerklichen Fähigkeiten und sein Auge für Schönheit nutzen, um die Außenbereiche zu gestalten und zu pflegen. Auch im Winter wäre er eine große Unterstützung, wenn es darum geht, Wege und Eingänge vom Schnee zu befreien, um die Sicherheit und Zugänglichkeit zu gewährleisten.

Darüber hinaus könnte er in der Küche mitwirken, wo er einfache Tätigkeiten übernehmen und damit zum reibungslosen Ablauf der gastronomischen Services beitragen könnte. Neben einer geringfügigen Beschäftigung würde das regelmäßige gemeinsame Essen mit Kollegen die Gemeinschaft und das Zugehörigkeitsgefühl stärken. Um Peters Engagement und Beitrag zu würdigen, könnten ihm zusätzliche Benefits in Form von Gutscheinen für Wellness-Angebote offeriert werden. Diese würden nicht nur seine Lebensqualität verbessern, sondern ihm auch die Möglichkeit geben, sich zu entspannen und aufzutanken. Peter würde somit die Gelegenheit bekommen, seine Lebenserfahrung und sein handwerkliches Geschick einzubringen und gleichzeitig Teil einer lebendigen Gemeinschaft zu sein.



## ***Luise, 63 Jahre, pensionierte Gastronomin, in Partnerschaft, 2 Kinder***

Luise könnte ihre umfangreichen Erfahrungen und Kontakte im Gastgewerbe auf eine Weise nutzen, die sowohl für sie als auch für das Tourismusgewerbe von Vorteil ist. Mit einer begrenzten Arbeitszeit von maximal 10 Stunden pro Woche könnte sie eine tragende Rolle im Restaurantbetrieb übernehmen. Als Zuständige für Reservierungen würde sie nicht nur den Erstkontakt mit den Gästen herstellen, sondern auch dafür sorgen, dass der Ablauf im Restaurant reibungslos verläuft. Ihre Präsenz beim Frühstück könnte den Gästen einen angenehmen Start in den Tag bieten und die Möglichkeit schaffen, wertvolle Kontakte zu knüpfen. Die Schulung neuer oder weniger erfahrener

Mitarbeiter:innen könnte ebenfalls in Luisers Aufgabenbereich fallen, wo sie ihr Wissen weitergeben und zur Qualitätssicherung beitragen könnte. Dies würde ihr das Gefühl vermitteln, gebraucht zu werden und einen positiven Beitrag zu leisten.

Ein zusätzlicher Zuverdienst und die Möglichkeit, weiterhin in ihrem Fachbereich tätig zu sein, würden ihr positives Lebensgefühl stärken und ihre Lebensqualität im Ruhestand verbessern. So würde Luise nicht nur ihren Lebensunterhalt aufbessern, sondern auch in einem Umfeld arbeiten, das ihr vertraut ist und in dem sie sich wohlfühlt.



## ***Ergebnis Abfrage Personas:***

Die Ergebnisse dieser Persona-Runde zeigen, dass die Möglichkeiten der Einbindung von Senior:innen in die touristischen Betriebe vielfältig sind. Voraussetzung für den Erfolg dieses Projektes ist es, dass Möglichkeiten gefunden werden, Senior:innen entsprechend ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen bestmöglich einzusetzen. Eine zusätzliche Ausbildung dieser Personengruppe wird von den Teilnehmenden des Workshops ausgeschlossen – Betriebe würden sich an die Fähigkeiten anpassen, die die betreffenden Personen mitbringen.

## ***Welche Maßnahmen braucht es in der Region?***

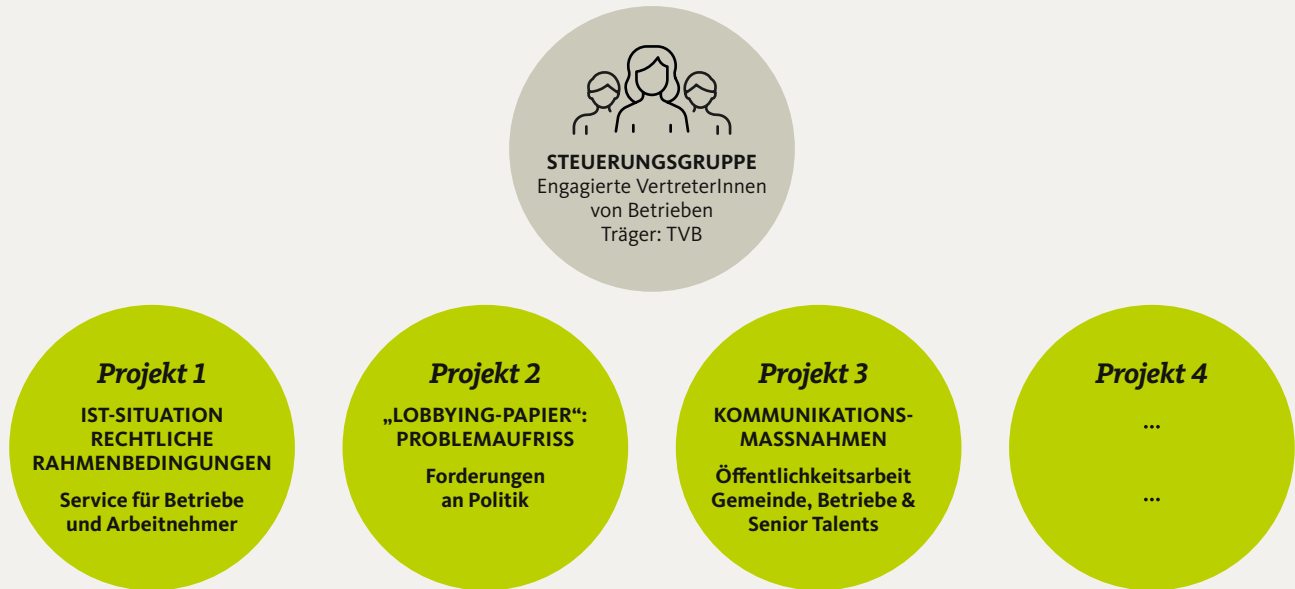
Nach der grundsätzlichen Bewertung der Möglichkeiten, Senior:innen in unterschiedlichen Bereichen des Tourismus in Schladming-Dachstein einzubinden, muss geklärt werden, welche Schritte dazu nötig sind. In einem Austausch mit lokalen Tourismusbetrieben wurden folgende Punkte für die Umsetzung gesammelt und festgehalten:

- Ein regelmäßiger „Stammtisch“ sowie eine Expertenrunde sollen als Erfahrungsaustausch in der Region dienen. Hier können sich Interessierte austauschen und vernetzen.
- Die Entwicklung einer Plattform, auf der sich interessierte Pensionist:innen melden können und die den direkten Kontakt zu lokalen Betrieben herstellt.
- Anpassung und Lockerung der rechtlichen Rahmenbedingungen, insbesondere der Geringfügigkeitsgrenzen, um eine solide rechtliche Basis zu schaffen, vor allem für Personen unter 65 Jahren.
- Einführung eines Poolsystems durch eine Agentur, ähnlich dem Modell von Easy Staff, um flexible Arbeitsmöglichkeiten zu bieten.
- Lobbying für gesetzliche Änderungen, um branchenübergreifende Herausforderungen und steuerrechtliche Fragen zu adressieren.
- Lösung steuerlicher Probleme für Mitarbeiter:innen, zum Beispiel durch Beratung von Expert:innen und Steuerberater:innen, und damit verbunden die Bewältigung des Problems höherer Steuerklassen.
- Start eines Pilotprojektes in der Region, das die aktive Teilnahme der lokalen Betriebe erfordert.
- Durchführung einer Kommunikationskampagne, um die Initiative zu bewerben und über Senior:innen-Organisationen politischen Einfluss zu nehmen.
- Schaffung einer Online-Vermittlungsplattform, die Betriebe und interessierte Pensionist:innen zusammen bringt.
- Ggf. Aufbau einer Träger-Organisation, wie zum Beispiel eines Regional-Managements, die solche Initiativen koordiniert.
- Organisation von „Speed-Dating“-Events und lockeren Treffen für Interessent:innen, um persönliche Verbindungen zu fördern.
- Schaffung eines Kommunikationsprojekts und einer ERFA-Gruppe, die als Plattform für Austausch und Information dient.
- Klärung der Frage, ob ein Poolsystem oder individuelle Anstellungen für ältere Arbeitnehmer:innen vorteilhafter sind, unter Berücksichtigung der entstehenden Konkurrenzsituation.

Ziel all dieser genannten Maßnahmen ist es, das Leben von Senior:innen zu bereichern und ihnen Möglichkeiten zu bieten, auch im Ruhestand aktiv zu bleiben. Klare Rahmenbedingungen und ausführliche Informationen für ältere Arbeitnehmer:innen sollen Sicherheit und Orientierung bieten.

# Ergebnis und nächste Schritte

Abgeleitet aus den gesamten Workshopergebnissen wurde gemeinsam mit den engagierten Teilnehmer:innen, die das Projekt von Anfang an begleitet haben, folgendes Modell für die weitere Entwicklung des Projektes in der Region Schladming-Dachstein erarbeitet:



## Ehestmögliche Umsetzung und Sichtbarkeit des Innovationsprojektes anstreben!

Abbildung: Modell für die weitere Entwicklung (Quelle: Saint Elmo's Tourism, 2024)

Um die Themen in der Region weiter voranzutreiben, wird eine Steuerungsgruppe eingerichtet. Diese Steuerungsgruppe wird vom Tourismusverband Schladming-Dachstein eingesetzt und arbeitet in dessen Auftrag. Sie setzt sich aus Vertreter:innen des Schladminger Tourismus, insbesondere Betrieben als potenzielle Arbeitgeber:innen, Interessenten, Vertreter:innen des Verbandes, Arbeitgeber:innen, potenziellen Arbeitnehmer:innen und externen Expert:innen zusammen. Auf Wunsch der Teilnehmenden soll Saint Elmo's Tourism diesen Prozess weiterhin moderieren. Ziel und Aufgabe ist es, das Projekt „Senior Talents“ weiterzuentwickeln, ins Tun zu kommen, einzelne Projekte voranzutreiben und diese in die Umsetzung zu bringen. Die Steuerungsgruppe sieht eine große Chance und einen großen Bedarf an Senior:innen im Tourismus und will dieses Innovationsprojekt ehestmöglich umsetzen und über die Region hinaus sichtbar machen.







Folgende Leitprojekte werden definiert, die für den Erfolg in der Region entscheidend sind:

### **1. Ist-Situation rechtliche Rahmenbedingungen**

Bei Anstellung älterer Arbeitnehmer:innen sind steuer- und pensionsrechtliche Fragestellungen von hoher Relevanz. Nur wenn für Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen Rechtssicherheit gegeben ist, ist eine Beschäftigung möglich und vertretbar. Die Herausforderung ist, dass eine detaillierte Beurteilung nur auf Basis der individuellen Voraussetzungen erfolgen kann. Als ein Ergebnis dieses Projektes soll deshalb einerseits ein einfacher und klar verständlicher Leitfaden (oder ggf. Online-Rechner) für Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen erstellt werden, welche rechtlichen Rahmenbedingungen bei Einstellung grundsätzlich zu beachten sind. Darüber hinaus sollen Möglichkeiten gefunden werden, wie Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber:innen im Einzelfall bei Fragen auf kurzem Weg beraten werden können.

### **2. „Lobbying-Papier“: Problemaufriss**

Im Zuge des Projektes soll mittelfristig auf eine Veränderung der rechtlichen Rahmenbedingungen hingewirkt werden, zum Beispiel durch konsequentes politisches Lobbying. Dazu müssen die zentralen Forderungen gemeinsam formuliert werden. Die Erstellung dieses Lobbying-Papiers ist ebenfalls ein Projekt unter Leitung der Steuerungsgruppe und adressiert an relevante Institutionen und an die Landes- und Bundespolitik. Nach Erstellung dieses Papiers muss eine Strategie für konkrete Lobbying-Aktivitäten in Abstimmung mit Partner-Institutionen (z. B. WKO, ÖHV) entwickelt werden.

### **3. Kommunikationsmaßnahmen**

Zentral für den Erfolg des Projektes ist die Kommunikation in der Region, sowohl in Richtung der Betriebe als auch in Richtung interessierter älterer Arbeitnehmer:innen und Pensionist:innen. Die Kommunikation erfolgt durch den Tourismusverband Schladming-Dachstein. Unter Verantwortung der Arbeitsgruppe werden Eckpunkte für die Kommunikation und ein grundlegender Maßnahmenplan entwickelt.

### **4. Weitere Maßnahmen**

Diese Maßnahmen ergeben sich aus dem weiteren Entwicklungsprozess mit der Steuerungsgruppe und sind noch nicht im Detail definiert.

## **Fazit**

Als zentrale Ergebnisse dieses Innovations-Projektes, das gemeinsam mit Vertreter:innen des TVB Schladming-Dachstein und von Tourismusbetrieben aus der Region durchgeführt wurde, können abschließend folgende zehn Punkte festgehalten werden:

- 1.** Unter allen Beteiligten herrschte große Einigkeit, dass das Thema der Integration älterer Arbeitnehmer:innen, deren „Halten“ in den Betrieben und auch die Beschäftigung von Pensionist:innen für die Tourismuswirtschaft in der Region von großer Bedeutung ist. Damit werden zwar nicht alle Herausforderungen des großen Fach- und Arbeitskräftemangels in der Region bewältigt, immerhin können aber durch die Einbindung Älterer Belastungsspitzen abgemildert und auch Positionen, die Erfahrung und ganz spezielle Kompetenzen erfordern, besetzt werden.
- 2.** Um das Thema voranzutreiben, soll deshalb unter Federführung des TVB Schladming-Dachstein eine Steuerungsgruppe in der Region etabliert werden, die einzelne konkrete Projekte initiiert, vorantreibt, im Detail ausarbeitet und umsetzt. Die Mitglieder aus den Workshop-Gruppen haben sich im Vorfeld schon bereit erklärt, an der neu zu etablierenden Steuerungsgruppe mitzuwirken.
- 3.** Wesentlich ist zu erkennen, dass die langfristige Einbindung Älterer nicht nur über monetäre Anreize erfolgen kann: Eine adäquate Bezahlung der Tätigkeit ist wichtig, darüber hinaus müssen aber unbedingt auch Wertschätzung, positives Feedback und Mitbestimmung in einem angemessenem Rahmen gegeben sein. Dies sind, wie Beispiele zeigen, die wesentlichsten Motivatoren für Ältere, über das Pensionsalter hinaus einer Erwerbstätigkeit nachzugehen.
- 4.** Genauso wesentlich für die weitere Arbeit in der Region ist die Erkenntnis, dass es, um Ältere einzubinden, keine einfachen „One-fits-all“-Lösungen geben wird: Erfolgreiche Einbindung setzt voraus, dass die individuellen Situationen und Bedürfnisse sowohl auf Seiten der Arbeitnehmer:innen als auch der Arbeitgeber:innen berücksichtigt werden. Es müssen sowohl das Profil der Arbeitnehmer:innen, ihre Stärken, Erfahrungen, Interessen, Möglichkeiten und auch Einschränkungen berücksichtigt werden, um ihnen machbare, erfüllende und sinnstiftende Beschäftigungen anzubieten. Genauso muss der konkrete Bedarf des Arbeitgebers definiert sein, damit auch dieser einen betrieblichen Mehrwert aus der Beschäftigung ziehen kann. Dieser Match muss gegeben sein und es müssen dazu vor allem auch entsprechende Prozesse in der Region etabliert werden, um den Abgleich durchführen zu können.
- 5.** Der Innovationscharakter des Projekts liegt eben gerade in dieser Individualisierung: Anstatt starre Modelle zu entwickeln, die kaum Aussicht auf Erfolg haben, wird ein prozessualer Ansatz gewählt, der unter Einbindung aller relevanten Stakeholder-Gruppen ein Modell, das genau auf die Situation in der Region Schladming-Dachstein, den Bedarf der touristischen Unternehmen und die Ansprüche und Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer:innen und Personen die sich in Pension befinden und weiterhin einer sinnstiftenden Tätigkeit nachgehen möchten, zugeschnitten ist.
- 6.** Wie bei jeder Erwerbstätigkeit sind die rechtlichen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen, insbesondere in sozial- und abgabenrechtlicher Hinsicht. Hier wurden die rechtlichen Rahmenbedingungen Anfang 2024 zwar verbessert, die Verbesserung bezieht sich aber nur auf die Ersparnis der Dienstnehmerbeiträge bei Tätigkeiten während der Pension bis zu einem Verdienst von rund Euro 1.000,-. Da die abgabenrechtlichen Regelungen gleich bleiben, ist der zusätzliche Netto-Zuverdienst im Einzelfall oft sehr gering. Rechenbeispiele belegen dies. Umso wichtiger ist es, dass der Anreiz der Beschäftigung für Pensionist:innen nicht nur über die Bezahlung gegeben ist, sondern dass es darüber hinaus andere Anreizfaktoren gibt.



**7.** Eine wichtige Serviceleistung ist die genaue Information von Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber:innen über die rechtlichen Rahmenbedingungen und vor allem die im Einzelfall fälligen Abgaben. Dazu kann eine grundlegende Informationsunterlage für beide Zielgruppen erstellt werden. Darüber hinaus muss es aber – unter Nutzung bestehender Beratungs- und Informationsangebote – auch eine individuelle Beratung für Betriebe und Interessenten geben. Dies wurde aufgrund der Wichtigkeit des Themas bereits als eines der Leitprojekte definiert, das unter Federführung der Steuerungsgruppe umgesetzt werden soll.

**8.** Als für die weitere Entwicklung in der Region nicht wichtig wurde ein Fokus auf Aus- und Weiterbildung – Stichwort Senior:innenakademie – gesehen: Einerseits, weil Senior:innen gerade in einer Tourismusregion über viel Branchenerfahrung verfügen und andererseits weil es ja gerade darum geht, individuelle berufliche Kompetenzen und Erfahrungen nutzbringend einzusetzen. Die Einbindung in die Betriebe – und damit verbundene Schulung – muss individuell erfolgen, standardisierte Ausbildungsprogramme werden als nicht sinnvoll und nicht nötig erachtet.

**9.** Mittelfristig muss auf eine Verbesserung der rechtlichen Rahmenbedingungen bzw. eine Vereinfachung der Einbindung älterer Mitarbeiter:innen hingewirkt werden. Die seit 2024 wirksamen Änderungen sind allenfalls ein erster Schritt, da die konkreten Auswirkungen im Einzelfall gering sein können (siehe dazu die Berechnungsbeispiele im Anhang). Als zweites wichtiges Projekt unter Federführung der Steuerungsgruppe wird deshalb die Erstellung eines „Lobbying-Papiers“ definiert. In diesem Papier sollen, basierend auf den bisherigen Erfahrungen, Vorschläge und Forderungen an die Politik formuliert werden. Wichtig ist, in die Erstellung alle beteiligten Stakeholdergruppen, insbesondere Senior:innen, die in der Pension einer bezahlten Beschäftigung, Arbeitnehmer:innen, die vor dem Pensionseintrittsalter stehen, Arbeitgeber:innen aus unterschiedlichen Branchen und auch Vertreter:innen der Tourismusbranche einzubinden.

**10.** Eine weitere wichtige Voraussetzung für den Erfolg des Projekts ist die professionelle Kommunikation in der Region, in Richtung der Öffentlichkeit und der relevanten Zielgruppen und insbesondere auch in Richtung der Entscheidungsträger:innen. Dazu wird von der Steuerungsgruppe in enger Abstimmung mit dem TVB Schladming-Dachstein ein Maßnahmenpaket erarbeitet und umgesetzt.



# ***Exkurs: Veränderung rechtlicher Rahmenbedingungen Erleichterungen bei Beschäftigung von Arbeitnehmer:innen in Pension***

Der österreichische Nationalrat hat Ende 2023 Veränderungen der sozialrechtlichen Rahmenbedingungen beschlossen, die die Beschäftigung von Pensionsbezieher:innen erleichtern (Sozialrechts-Änderungsgesetz 2023 – SRÄG 2023; 849/BNR): Ab 2024 entfällt der Dienstnehmeranteil der Pensionsversicherungsbeiträge bei Beschäftigung in der Pension, wenn das Entgelt für die Beschäftigung die doppelte Geringfügigkeitsgrenze (aktuell liegt diese bei Euro 518,44) nicht übersteigt. Das heißt, bis zu einer Zuverdienstgrenze von Euro 1.036,88 bezahlen Pensionist:innen keine Beiträge zur Pensionsversicherung mehr. Dies bedeutet aber nicht automatisch, dass sich der Netto-Verdienst deutlich erhöht, da andere lohnabhängige Abgaben weiterhin zu entrichten sind: Der Sozialversicherungsexperte Thomas Neumann etwa rechnet in einem Beitrag im „Der Standard“ vom 9. Februar 2024 (Quelle: [www.derstandard.at](http://www.derstandard.at)) an zwei Beispielen vor:

- 1.** Ein Pensionist mit einer Bruttopension von Euro 3.000,- und einem Zuverdienst von monatlich Euro 1.500,- erhält letztendlich einen Netto-Zuverdienst von Euro 854,-. Das Gesamt-Brutto von 4.500,- führt zu einem Netto von Euro 3.253,-. Der Pensionist würde nach neuer Rechtslage Euro 31,88 mehr als früher erhalten.
- 2.** Eine Pensionistin mit einer Bruttopension von ebenfalls Euro 3.000,- und einem Zuverdienst von Euro 5.000,- käme demnach von brutto Euro 8.000,- ein Netto von Euro 4.829,-. Die Pensionistin würde nach neuer Rechtslage Euro 27,63 mehr als nach bisheriger Rechtslage erhalten.

Die Rechenbeispiele zeigen, dass im Einzelfall die konkreten Auswirkungen der grundsätzlich günstigen Regelung auf den tatsächlichen Nettoverdienst sehr gering sein können. Und darin liegt wohl eine große Herausforderung: Aussagen über mögliche Effekte können nur im Einzelfall, bezogen auf die konkrete Situation gemacht werden. Außerdem wurde eine Toleranzregelung eingeführt, nach der eine Überschreitung der monatlichen Geringfügigkeitsgrenze in der vorzeitigen Alterspension nicht mehr automatisch zum Wegfall der gesamten Pension führt. „Geringfügig“ ist die Überschreitung dann, wenn sie nicht mehr als 40% der Geringfügigkeitsgrenze (Euro 207,-) beträgt. Dies sind wichtige Schritte, Arbeit und Zuverdienst in der Pension attraktiver zu machen. Insgesamt darf aber bezweifelt werden, dass dieser Schritt bereits ausreicht, um Pensionsbezieher:innen wieder zurück in Beschäftigungen zu bringen.

Dementsprechend unterschiedlich sind die Reaktionen auf diese politische Maßnahme: Die Aussagen von Kammern, Institutionen und Verbänden und das mediale Echo reichen von Kritik, über Zustimmung bis hin zu Forderungen nach wesentlich weitreichenderen Reformen (Quellen: [www.orf.at](http://www.orf.at); [www.derstandard.at](http://www.derstandard.at); [www.ots.at](http://www.ots.at)).



# Impressum

## **Herausgeber:**

ARGE Employer Branding  
Ramsauerstraße 756  
8970 Schladming

## **Redaktion, Grafik, Inspiration und Begleitung:**

Saint Elmo's Tourismusmarketing GmbH  
Salzburg – München – Wien – Freiburg – Linz – Villach – Innsbruck – Zürich – Mailand  
Firmensitz: Karolingerstraße 1, 5020 Salzburg  
[www.saint-elmos.travel](http://www.saint-elmos.travel)

## **Beteiligte:**

Dieser Masterplan wurde unter konzeptioneller und redaktioneller Beteiligung der ARGE Employer Branding sowie der partizipativen Beteiligung von Vertreterinnen und Vertretern der Region in mehreren Workshops sowie auf Grundlage einer Befragung der regionalen Arbeitgebenden und -nehmenden entwickelt.


## **Urheberrechte:**

Alle Komponenten dieses Handbuchs von Saint Elmo's Tourismusmarketing GmbH sind urheberrechtlich geschützt. Die ARGE Employer Branding besitzt die weltweit uneingeschränkten Nutzungsrechte an diesem Handbuch. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts und der Vereinbarung zu den Nutzungsrechten zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer durch externe Dritte außerhalb der Tourismusregion Schladming-Dachstein ist ohne schriftliche Zustimmung der ARGE Employer Branding ausgeschlossen und wird gerichtlich verfolgt.

## **Bilder:**

Peter Burgstaller (Titel, Seiten: 3, 34, 48, 55), Gartner Mathäus (Seiten: 5, 13, 21, 27, 49), Hauser Kaibling (Seite: 16), wohnbuddy/WGe-Gemeinsam Wohnen (Seite: 29), Maria Schweighofer (Seite: 31), TVB Schladming-Dachstein/Photo-Austria-Christoph Huber (Seite: 39), Schladming-Dachstein/Raffalt (Seite: 9), Shutterstock.com lizenziert von Saint Elmo's Tourismusmarketing GmbH (Seiten: 2, 4, 10, 12, 14, 23, 25, 26, 31, 36, 38, 42, 45, 46, 51, 52, 53), ai-generiert mit ChatGPT (S: 8)

Mit freundlicher Unterstützung:

 Bundesministerium  
Arbeit und Wirtschaft



