

# Leitfaden: Nachhaltiges Personalmanagement

## Zukunftsfähiges Personalmanagement im Tourismus: Arbeits- und Fachkräfte erfolgreich gewinnen, begeistern und entwickeln

### Hintergrund

Der Arbeits- und Fachkräftemangel ist in Deutschland mittlerweile ein allgegenwärtiges Problem in vielen Branchen, darunter auch im Tourismus. Vor allem das Gastgewerbe ist bereits seit langem von Fachkräftengpässen betroffen. Während der Corona-Pandemie hat sich die Situation aufgrund der Abwanderung vieler Fachkräfte in andere Wirtschaftsbereiche nochmals erheblich verschärft. Dies spiegeln auch die nachfolgenden Zahlen und Fakten wider:

- Mit 35.000 offenen Stellen gehört das Tourismus-, Hotel- und Gastgewerbe zu den Top 10 der am stärksten vom Fachkräftemangel betroffenen Branchen in Deutschland.
- 83% der Befragten einer Onlinebefragung touristischer Unternehmen durch das Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes haben in ihrer Organisation einen Personalengpass. Am stärksten betroffen sind Gastronomie (93%) und Beherbergung (90%).
- Kleine Organisationen sind weniger von diesen Engpässen betroffen (59% bei Organisationen mit weniger als 5 Beschäftigten; im Vergleich zu 89% mit mehr als 250 Beschäftigten).

Quelle: Bundesagentur für Arbeit 2022 und [https://kompetenzzentrum-tourismus.de/media/online-panel\\_22-2\\_arbeits-\\_fachkraefte\\_1.pdf](https://kompetenzzentrum-tourismus.de/media/online-panel_22-2_arbeits-_fachkraefte_1.pdf)

Der Ausspruch „Vom Tellerwäscher zum Millionär“ entsprach vermutlich nie ganz der Realität und tut dies heute erst recht nicht mehr. Neben der demografischen Entwicklung mit einer rückläufigen Zahl an Erwerbstätigen sind vor allem ungünstige Rahmen- und Arbeitsbedingungen im Tourismus die Hauptursachen für den Arbeits- und Fachkräftemangel. Unregelmäßige Arbeitszeiten, Überstunden, Saisonverträge, ein unterdurchschnittliches Lohnniveau, die schlechte Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben sowie geringe Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten haben über die Jahre maßgeblich zum unvorteilhaften Image des Tourismus als Arbeitgeber beigetragen.

Hinzukommt, dass sich die Arbeitswelt insgesamt sowie die Ansprüche an Arbeit erheblich im Wandel befinden. In zunehmendem Maße werden Arbeitsplätze durch Digitalisierung und künstliche Intelligenz an der einen Stelle wegfallen und an anderer Stelle neu entstehen. Auch legen (vor allem junge) Beschäftigte immer mehr Wert auf eine Arbeit, die Anerkennung bringt (Lob für Leistung), Spaß macht (gutes Arbeitsklima), krisensicher ist (unbefristeter Arbeitsplatz), Entwicklungsperspektiven bietet (individuelle Weiterbildung, lebenslanges Lernen), sinnstiftend ist (Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch das Unternehmen) und Grenzen anerkennt (feste definierte Arbeitszeiten und trotzdem hohe Flexibilität). Die eigene Gesundheit ist heutzutage für viele wichtiger als Karriere um jeden Preis, was seinen Ausdruck u.a. in der Forderung nach einer verbesserten Work-Life-Balance sowie einem Work-Life-Blending (d.h. die Verschmelzung von beruflichen und privaten Belangen) findet.

Viele Köche verderben den Brei, so sagt man, doch was tun wir, wenn es gar keine Köche mehr gibt? Um den Arbeits- und Fachkräftemangel im Tourismus zu überwinden, braucht es neue Ansätze in Fragen des Personalmanagements sowie eine agile Unternehmenskultur, die darauf ausgerichtet ist, Geschäftsmodelle stetig zu optimieren und sich kontinuierlich an verändernde Rahmenbedingungen anzupassen. Notwendige Veränderungen müssen zudem verantwortungsbewusst, transparent und effektiv durchgeführt werden. In Zukunft wird es beim Personalmanagement nicht nur darauf ankommen, Probleme zu lösen, sondern vor allem Probleme zu vermeiden! Dies gilt gleichermaßen für die Personalgewinnung, die Personalbindung und die Personalentwicklung. Es kommt auf die Menschen im Unternehmen an, denn sie sind die Basis für den langfristigen Geschäftserfolg.

Ein nachhaltiges Personalmanagement trägt dazu bei, Mitarbeiter:innen zu motivieren, zu binden und zu entwickeln, während es gleichzeitig die langfristige Stabilität und den Erfolg des Unternehmens fördert. Es berücksichtigt die Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen, die Unternehmenswerte und die Anforderungen der Gesellschaft und der Umwelt.

## Leitfaden: Nachhaltiges Personalmanagement

Nachfolgend geben wir Ihnen einige praktische Maßnahmen an die Hand, wie Sie ein nachhaltiges Personalmanagement in Ihrem Unternehmen in die Wege leiten können:

### **Nachhaltige Personalgewinnung**

Die Personalgewinnung ist ein entscheidender Schritt im Personalmanagement, der den Prozess der Identifizierung, Anwerbung und Auswahl von qualifizierten Mitarbeiter:innen eines Unternehmens umfasst. In der wettbewerbsorientierten Geschäftswelt des Tourismus ist die richtige Personalgewinnung von entscheidender Bedeutung, um talentierte und engagierte Mitarbeiter:innen zu finden, die die Unternehmensziele unterstützen und zum langfristigen Erfolg beitragen. **Und hier können Sie aktiv werden:**

- **Personalanalyse:**  
Analysieren Sie Ihren Personalbedarf und identifizieren Sie die Arbeitsplätze, wo auch Menschen ohne qualifizierte Fachausbildung oder Vorkenntnisse eingesetzt werden können. Wichtig ist hier eine gute Einarbeitung (Onboarding), um neue Beschäftigte ohne Berufserfahrung erfolgreich in den Betrieb zu integrieren.
- **Kooperationen und Partnerschaften:**  
Gehen Sie das Thema Recruiting gemeinsam mit anderen Unternehmen an und verwerfen Sie Konkurrenzgedanken, denn gemeinsam sind Sie stärker und können die Arbeitsbedingungen für die Mitarbeitenden in Ihrer Region insgesamt attraktiver gestalten.
- **Partnerschaften mit Bildungseinrichtungen:**  
Suchen Sie nach Kooperationen mit Schulen und Hochschulen, diese erleichtern Ihnen den Zugang zu qualifizierten Nachwuchskräften.
- **Praktika und Ausbildungsplätze:**  
Bieten Sie regelmäßig Praktika und Ausbildungsplätze an. Auf diese Weise können Interessierte Ihren Betrieb und Ihre Unternehmenskultur kennenlernen. Zeigen Sie Wertschätzung für erbrachte Leistungen und versuchen Sie langfristige Bindungen aufzubauen (hier finden Sie Informationen zum [Förderprogramm Berufsausbildungsförderung](#)).
- **Employer Branding:**  
Arbeiten Sie an einem positiven Image als Arbeitgeber:in und achten Sie auf eine transparente und ehrliche Kommunikation (z.B. bei den Arbeitsbedingungen, Entwicklungschancen und Vorzügen Ihres Unternehmens). Mit dem Begriff Employer Branding werden alle Maßnahmen beschrieben, mit denen Unternehmen die eigene Marke stärken und sich gegenüber Mitbewerber:innen als attraktiver Arbeitgeber darstellen können. Typische Maßnahmen sind u.a. eine spezielle Karriereseite auf der Website Ihres Unternehmens, Präsenz Ihres Unternehmens auf Arbeitgeberbewertungsportalen oder die Nutzung von Social Media zur Positionierung Ihres Unternehmens.
- **Senior Talents:**  
Greifen Sie auf ehemalige Mitarbeitende als „Senior Talents“ zurück. Die [Silver Worker](#) sind erfahrene Fachkräfte und fördern eine gesunde Teamentwicklung (weitere Beispiele [Silver Works](#), [Silberfüchse](#)).
- **Stille Reserve:**  
Machen Sie sich verstärkt die sogenannte „Stille Reserve“ zu Nutze. Hierunter versteht man:
  - Menschen, die grundsätzlich bereit wären zu arbeiten, aber aktuell nicht (mehr) im Beruf stehen und nicht arbeitslos gemeldet sind (z.B. wegen Betreuungspflichten).
  - Menschen, die ihren Beruf wegen zu starker Belastung frühzeitig aufgeben.
  - Menschen in Teilzeit, die gerne aufstocken würden.
  - Menschen, die gar nicht suchen, aber generell nicht abgeneigt wären, zu arbeiten.

## Leitfaden: Nachhaltiges Personalmanagement

- **Ausländische Arbeits- und Fachkräfte:**  
Suchen Sie gezielt nach ausländischen Arbeits- und Fachkräften, die Interesse haben, nach Deutschland zu kommen bzw. bereits hier sind. Neue gesetzliche Grundlagen zur Fachkräfteeinwanderung sowie zu erwartende flexiblere Einsatzmöglichkeiten für Asylbewerber:innen helfen Ihnen hier ([Fördermöglichkeiten und hilfreiche Informationen](#)).
- **Diversität und Inklusion:**  
Setzen Sie auf Vielfalt und Inklusion, um ein breiteres Spektrum an Talenten anziehen und fördern zu können, indem Sie bspw. Mitarbeitende mit Behinderung beschäftigen und barrierefreie und inklusive Arbeitsplätze bereitstellen.
- **Digitalisierung und künstliche Intelligenz:**  
Arbeiten Sie konsequent an der Digitalisierung Ihres Unternehmens und nutzen Sie moderne technische Lösungen, um bestehenden Personalmangel auszugleichen, wie z.B. bei der Personalanwerbung (Kommunikation mit einem Chatbot vor der Bewerbung), Rezeption, Housekeeping etc.

### **Nachhaltige Personalbindung**

Die Personalbindung in Unternehmen ist ein Schlüsselfaktor für deren langfristigen Erfolg und Stabilität. In einer Zeit, in der der Wettbewerb um Fachkräfte intensiver und der Wechsel der Mitarbeiter:innen immer häufiger wird, ist die Personalbindung von großer Bedeutung, um das Know-how und die Erfahrung im Unternehmen zu bewahren. **Und auch hier können Sie aktiv werden:**

- **Wertschätzung und Anerkennung:**  
Zeigen Sie stets Wertschätzung für die erbrachten Leistungen Ihrer Mitarbeiter:innen und fördern Sie eine positive Arbeitskultur.
- **Attraktive Arbeitsbedingungen:**  
Bieten Sie wettbewerbsfähige und faire Gehälter, langfristige Verträge, flexible und familienfreundliche Arbeitszeitmodelle (z. B. Job Sharing), Überstundenausgleich sowie Anreize (z.B. Gewinnbeteiligung, Bonuszahlungen, Rabatte, kostenloses ÖPNV-Ticket, Zahlung von medizinischen Leistungen oder Fitnesskursen), um die Bedürfnisse Ihres Personals zu befriedigen und es so dauerhaft halten zu können.
- **Arbeitsplatzqualität:**  
Schaffen Sie ein angenehmes und attraktives Arbeitsumfeld, fördern Sie das Wohlbefinden und die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter:innen und sorgen Sie für ein soziales Miteinander bei der Arbeit, um die Bindung an das Unternehmen zu stärken (z.B. modern gestalteter Pausenraum, Fitnessraum, gesunde Verpflegung, Vereinfachung und Digitalisierung von Arbeitsprozessen, ergonomische Büroeinrichtung, angenehmes Raumklima).
- **Bezahlbarer Wohnraum:**  
Bieten Sie selbst Wohnraum für Ihr Personal an oder unterstützen Sie es bei der Suche nach solchem.
- **Aktive Mitbestimmung:**  
Beteiligen Sie Ihr Personal an der Arbeitsplatzgestaltung, Teamzusammensetzung (Peer Recruiting) sowie an der Entwicklung Ihres Unternehmens. Mittels innovativer Führungsansätze, flacher Hierarchien sowie Stärkung der Eigenverantwortung können Sie Ihre Mitarbeiter:innen gleichzeitig zu Markenbotschafter:innen machen.
- **Mitarbeiter:innenzufriedenheit:**  
Überprüfen Sie kontinuierlich die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter:innen (z.B. über einen Fragebogen) und räumen Sie ihnen die Möglichkeit zu individuellen oder gemeinschaftlichen Personalgesprächen ein. Auch die Einrichtung eines anonymen Beschwerdemechanismus hilft

## Leitfaden: Nachhaltiges Personalmanagement

Ihnen, um Defizite bei der Mitarbeiter:innenzufriedenheit zu erkennen und entsprechende Maßnahmen einzuleiten.

### **Nachhaltige Personalentwicklung**

Die Personalentwicklung ist ein wesentlicher Bestandteil jeder erfolgreichen Unternehmensstrategie. Sie umfasst gezielte Maßnahmen und Programme, die darauf abzielen, die Fähigkeiten, das Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeiter:innen zu fördern und weiterzuentwickeln. In einer sich ständig wandelnden Geschäftswelt ist die Personalentwicklung von entscheidender Bedeutung, um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter:innen über die erforderlichen Qualifikationen und das Fachwissen verfügen, um den aktuellen und zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden. **Und hier können Sie aktiv werden:**

- **Ethik und Unternehmenswerte:**  
Achten Sie stets auf ethisch korrektes Verhalten und die Einhaltung der Unternehmenswerte im Umgang mit sowie zwischen den Mitarbeiter:innen. Es gilt hier die Integrität, Fairness und soziale Verantwortung auf allen Ebenen des Unternehmens zu fördern.
- **Fachkräfteentwicklung:**  
Investieren Sie in die Qualifizierung und Weiterbildung Ihrer Fachkräfte, um Ihnen Aufstiegsperspektiven im Unternehmen zu erleichtern und um stets qualitativ hochwertige und zeitgemäße Dienstleistungen anbieten zu können.
- **Ausbildung und Umschulung:**  
Investieren Sie in die Ausbildung und Umschulung von ungelerten oder weniger qualifizierten Arbeitskräften, um das Potenzial von Quereinsteigern zu nutzen und neue Talente zu gewinnen.
- **Karriereentwicklung:**  
Bieten Sie klare Entwicklungsperspektiven und Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens, um Mitarbeiter:innen langfristig zu motivieren, und führen Sie sogenannte Fast Tracks zur Karriereförderung für besonders talentierte Mitarbeiter:innen ein.
- **Talentmanagement:**  
Identifizieren und fördern Sie talentierte Mitarbeiter:innen, um zukünftige Führungskräfte aus den eigenen Reihen zu entwickeln, denn sie kennen die internen Prozesse und tragen die Unternehmensphilosophie mit. Hierfür ist eine ganzheitliche Betrachtung der Mitarbeiter:innen erforderlich, um deren spezifische Stärken zu erkennen und sie dort einzusetzen, wo sie am meisten Freude haben und dem Unternehmen am meisten nützen.
- **Mentoring:**  
Nutzen Sie langjährige Mitarbeiter:innen oder Nachwuchstalente als Mentor:innen für andere bzw. neue Mitarbeiter:innen sowie Auszubildende.

**Personal zu binden kommt Sie immer deutlich günstiger als ständig neues Personal finden zu müssen und je zufriedener Ihre Mitarbeiter:innen sind, desto besser ist deren Servicequalität und desto glücklicher sind Ihre Gäste. Nachhaltiges Personalmanagement zahlt sich über kurz oder lang in jedem Fall aus. Fangen Sie also am besten gleich heute damit an!**

Kurz und knapp

Abschließend noch drei Inspirationen von Ute Koch, Direktorin des Lighthouse Hotel & Spa in Büsum:

- **Werteorientierte Führung:** Wir haben Werte definiert, nach denen wir handeln. Als Steuerrad visualisiert helfen Sie uns bei der täglichen Navigation durch unseren Arbeitsalltag.

## Leitfaden: Nachhaltiges Personalmanagement

- **Ausbildung und Qualifizierung:** Wir bilden seit Jahren erfolgreich aus. Unsere Angestellten ermutigen wir, sich kontinuierlich weiter zu qualifizieren. Damit generieren wir unsere künftigen Führungskräfte. Auf diese Weise wertschätzen und binden wir unser Personal.
- **Inklusion und Diversität:** Bei uns sind alle Menschen willkommen. Wir leben die Idee einer inklusiven und sozialgerechten Gesellschaft und sind Mitglied in der Sozialen Allianz.

Ute Kochs Empfehlung an die Branche:

Es ist wichtig, den Mitarbeitenden zuzuhören und sie ihre Leidenschaften einbringen zu lassen. Auf diese Weise werden manchmal ganz neue unerwartete, aber erfolgreiche Wege beschritten.

Kontakt: Ute Koch [Ute@hotel-lighthouse.de](mailto:Ute@hotel-lighthouse.de)