

**Stellenwert des kulturellen Kapitals regionaler Fachkräfte im  
persönlichkeitsintensiven touristischen Dienstleistungssektor in Zeiten des  
demografischen Wandels**

**MASTERARBEIT**

zur Erlangung des akademischen Grades Master of Science, MSc.

im Studiengang Wirtschaftspädagogik

Betreut durch

**Frau Ass. Prof.<sup>in</sup> Dr.<sup>in</sup> Heike WELTE**

Bereich Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung

Institut für Organisation und Lernen

Fakultät für Betriebswirtschaft

**Universität Innsbruck**

Von

Nikolaus Peinhopf, BSc.

Innsbruck, April 2021

## **EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG**

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbstständig angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher weder in gleicher noch in ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Innsbruck, 29.04.21

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Problemstellung .....</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>Erläuterung der Forschungsfrage und Zielsetzung .....</b>	<b>10</b>
<b>4</b>	<b>Forschungsmethodik und Forschungsdesign .....</b>	<b>12</b>
<b>5</b>	<b>Kapitalsorten nach Bourdieu.....</b>	<b>15</b>
5.1	Kapital ist nicht gleich Kapital .....	15
5.2	Kulturelles Kapital .....	17
5.3	Inkorporiertes kulturelles Kapital .....	18
5.4	Objektiviertes kulturelles Kapital .....	20
5.5	Institutionalisiertes kulturelles Kapital .....	21
<b>6</b>	<b>Demografischer Entwicklung in Österreich.....</b>	<b>24</b>
6.1	Die österreichische Bevölkerung bis 2075 .....	25
6.2	Prognostiziertes Wachstum der österreichischen Bevölkerung bis 2027 .....	27
6.3	Starke Veränderung in der Altersstruktur Österreichs .....	27
6.4	Die Zahl der Erwerbsbevölkerung sinkt bis 2050.....	29
6.5	Probleme des demografischen Wandels .....	30
<b>7</b>	<b>Lehrlings- und Fachkräftemangel in Österreich .....</b>	<b>31</b>
7.1	Demografische Aspekte des Lehrlings- und Fachkräftemangels .....	32
7.2	Aktueller Fachkräftebedarf/ -mangel in Österreich.....	35
<b>8</b>	<b>Fachkräftemangel im Tourismussektor in Tirol .....</b>	<b>38</b>
8.1	Eigenheiten des Personalmanagements der Tourismusbranche .....	40
<b>9</b>	<b>Saisonierregelung und Saisonarbeiter - Vor- und Nachteile ungleich verteilt .....</b>	<b>41</b>
9.1	Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt .....	42
<b>10</b>	<b>Dynamik des Arbeitsmarktes Tourismus .....</b>	<b>45</b>
10.1	Spezifität der Erwerbstätigenstruktur .....	46
10.2	Geringe Attraktivität der Arbeitssituation .....	46
10.3	Volatilität der Arbeitsbelastung .....	47
10.4	Strukturell bedingte Fluktuation .....	47
10.5	Hoher Personalkostenanteil.....	47
10.6	Chronische Personalknappheit .....	47
10.7	Charakteristische Beschäftigungsstruktur .....	48
<b>11</b>	<b>Konsequenzen fehlender Personalbildung .....</b>	<b>49</b>
11.1	Austritts- und Personalwiederbeschaffungskosten .....	50
11.2	Verlust von Know- How.....	51
11.3	Rückgang der Produktivität.....	52
<b>12</b>	<b>Stellenwert des Personals im Tourismus .....</b>	<b>55</b>
12.1	Personalbindung in der Tourismusbranche .....	56
12.2	ArbeitnehmerInnenzufriedenheit in der Tourismusbranche.....	59
<b>13</b>	<b>Personalbindung im Tourismus als Wettbewerbsvorteil.....</b>	<b>61</b>

13.1	Formen der Personalbindung .....	62
13.1.1	<i>Kalkulative Bindung</i> .....	63
13.1.2	<i>Normative Bindung</i> .....	64
13.1.3	<i>Affektive bzw. emotionale Bindung</i> .....	65
<b>14</b>	<b>Bindungswille von saisonalen Arbeitskräften</b> .....	<b>68</b>
14.1	Realisierungssuchende .....	68
14.2	Positionssuchende .....	68
14.3	Weltbildsuchende .....	69
14.4	Spaßsuchende .....	69
14.5	Gemeinschaftssuchende .....	69
14.6	Mitarbeitermotivation als Bindungsfaktor und Wettbewerbsvorteil .....	70
<b>15</b>	<b>Personalpolitischer Handlungsbedarf</b> .....	<b>71</b>
15.1	Einbezug der regionalen Bevölkerung als Mitakteure im Tourismus .....	73
15.1.1	<i>Die Bedeutung der regionalen Bevölkerung für das Image einer Region</i> .....	75
15.2	Umgang mit kulturellen Ressourcen am Beispiel Tirol .....	76
<b>I.</b>	<b>Erkenntnisse</b> .....	<b>78</b>
<b>II.</b>	<b>Bearbeitung der Forschungsfragen und Interpretation</b> .....	<b>83</b>
<b>III.</b>	<b>Fazit</b> .....	<b>90</b>
<b>IV.</b>	<b>Ausblicke und Handlungsempfehlungen</b> .....	<b>93</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>95</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>103</b>
	<b>Abkürzungs- und Begriffsverzeichnis</b> .....	<b>104</b>
	<b>Anhang</b> .....	<b>106</b>

## 1 Einleitung

Der Tourismus hat sich zu einer der größten Branchen der Erde entwickelt. Das stetig steigende Bedürfnis zu reisen, formt Landschaften um, lässt Infrastrukturen wachsen und verändert Gesellschaften in rasantem Tempo. Mit Rekordwerten an Gästeübernachtungen ist die Tourismusindustrie eine der Branchen mit den aussichtsreichsten Zukunftsperspektiven und gilt bis zum heutigen Tag als echter Wachstumsgarant. Österreich, und vor allem dessen westliche Bundesländer, gelten als VorreiterInnen, was den Fremdenverkehr und die Vermarktung ihrer Alleinstellungsmerkmale betreffen. Hinsichtlich des Bundeslandes Tirol steht fest, dass in kaum einem anderen österreichischen Bundesland der Tourismus aus wirtschaftlicher Sicht einen derart bedeutenden Schlüsselsektor darstellt. Als einer der großen Spielverderber gilt der branchenbekannte chronische Fachkräftemangel, welcher diesen Sektor seit Jahren beherrscht und jene erfolgsversprechenden Aussichten trübt. Die Branche gilt allgemein unter Arbeitssuchenden als unattraktiver Arbeitsplatz. Seit einigen Jahren steht der Tourismus in Tirol, sowie auch im restlichen deutschsprachigen Raum, vor einer Vielzahl an Herausforderungen, um nicht nur für die TouristInnen, sondern auch die ArbeitgeberInnen und auch für ArbeitnehmerInnen dieser Branche, attraktiv zu bleiben. 2003 wurde eine Studie der Arbeiterkammer Österreich veröffentlicht, in der betont wurde, dass „die Beschäftigung im Tourismus insgesamt durch hohe Instabilität mit hoher Fluktuation, geringer Beschäftigungsdauer und hohem Arbeitslosigkeitsrisiko sowie durch hohe Belastungen, schwierige Arbeitsbedingungen und besondere Arbeitszeitformen geprägt ist“ (Leodolter & Kaske, 2003). Diese schon seit geraumer Zeit bekannten Probleme, tragen dazu bei, dass der touristische Arbeitsmarkt mit immensen Imageproblemen zu kämpfen hat.

Diese Arbeit soll unter anderem die charakteristischen Rahmenbedingungen und Herausforderungen der Fremdenverkehrsbranche, als auch die allgemeinen Branchencharakteristika der Sparte „Tourismus und Freizeitwirtschaft“ aufzeigen und den Stellenwert des kulturellen Kapitals von regionalen Arbeitskräften beleuchten. Es werden die Besonderheiten und Problemfelder des Tourismus als Arbeitsplatz, wie etwa Saisonalität, Fluktuation von Arbeitskräften, kurze Betriebszugehörigkeiten, Kapazitätsschwankungen, Belastungsspitzen etc. besprochen, welche ferner zu einem Branchenwechsel/-verbleib der Arbeitskräfte führen können (vgl.Leodolter & Kaske, 2003). Im Laufe der Arbeit wird der Fokus auf die Wechselwirkung zwischen

Zufriedenheit bzw. Motivation von Arbeitskräften und der Attraktivität des Arbeitsplatzes im Tourismus gelegt. Der Tourismus als Arbeitgeber gilt im Allgemeinen als unattraktiv. Arbeitsbedingungen müssten sich verändern, um wieder vermehrt vor allem junge Menschen für den beruflichen Einstieg in die Tourismusbranche zu begeistern, längerfristig an den Betrieb zu binden und nicht abzuschrecken. Ungeachtet der Tatsache, dass die Ausbildungen attraktiver zu gestalten sind, sollte auch an der Imagepflege für Tourismusberufe selbst gearbeitet werden. Ungünstige Parameter, wie etwa Stress in Stoßzeiten, damit verbundene physische Belastungen oder unregelmäßige Arbeitszeiten, lassen sich nur mildern, wenn von ArbeitgeberInnenseite verstärkt Maßnahmen zur MitarbeiterInnenzufriedenheit und ArbeitgeberInnenattraktivität ergriffen werden. In den letzten Jahren wurde aufgrund des ausufernden Einsatzes von Saisonier-Arbeitskräften ein steigender Verdrängungswettbewerb eigentlich qualifizierter, regionaler Fachkräfte registriert (vgl. Leodolter & Kaske, 2003). Diese zweifelhafte Entwicklung führt gemeinsam mit den Auswirkungen des demografischen Wandels in weiterer Folge zu einem Mangel an Fachkräften am heimischen Arbeitsmarkt. Eine weitere Problematik, welche durch die Verdrängung heimischer Arbeitskräfte entsteht, zeichnet sich im Verlust der kulturellen Bestandteile in Tourismusregionen ab. Kulturelle Ressourcen sind in der Lage eine Destination zu etwas ganz Speziellem zu machen (vgl. Siller, 2010). Um diesen Faktor auch für sich zu nutzen, bedarf es gezielter Strategien. Am Beispiel von Tirol wird ersichtlich, dass hier hingegen der kulturelle Aspekt nur mehr einen nebensächlichen Bestandteil des ohnehin florierenden Tourismus darstellt. Seit fast 200 Jahren, vor allem aber seit den 1960er Jahren, ist die alpine Destination Tirol eine stark frequentierte Urlaubsdestination - und die Nachfrage steigt kontinuierlich. Einen Grund dafür stellen gewiss vor allem die landschaftlichen Gegebenheiten dar, welchen in puncto des touristischen Vertriebs eine unbestreitbar wichtige Rolle zukommt. Was jedoch zum Erhalt der Attraktivität maßgeblich und immer mehr beiträgt ist ein Gefühl der Authentizität und die Vermittlung von Kultur. Diese Werte werden im Gegensatz zu topographischen Vorkommnissen zu einem großen Teil von den Menschen transportiert. Auf dieses ambivalente und oftmals noch unberücksichtigte Spannungsfeld wird in dieser Arbeit versucht einzugehen.

## 2 Problemstellung

*“To gain a sustainable competitive advantage in an increasingly challenging business environment, innovation in human resource management is needed.”*

*(Enz, 2009, S. 583)*

Die Tatsache, dass MitarbeiterInnen im Wettbewerbskontext personenbezogener Dienstleistungsangebote eine zentrale Rolle spielen, ist sowohl in der Wissenschaftstheorie, als auch in der Praxis ein unbestrittener Fakt. In vielen Dienstleistungsbranchen wurde deshalb auch schon frühzeitig auf die Wettbewerbsanforderungen der Zukunft reagiert und die nötige Personalarbeit systematisch und strategisch aufgebaut. Dies wurde jedoch von der Tourismussparte verabsäumt (vgl. Gardini, 2014). Auf den Stellenwert des Personals und das Imageproblem des Tourismus als Arbeitgeber wurde dahingehend nicht oder nur unzureichend geachtet. Um etwa das Problem von Saisonspitzen mit gleichzeitigem Mangel an Arbeitskraft zu bewältigen, wurde die Saisonierregelung eingeführt. Hierbei wurden jedoch in vielen Fällen unterqualifizierte Arbeitskräfte aus dem Ausland zur kurzfristigen Arbeitsbewältigung hinzugezogen, was wiederum zu neuen Schwierigkeiten führte. Die Relevanz von geschulten Arbeitskräften wird beispielsweise von Aygen (2012, S. 11) untermauert. Er geht so weit und behauptet, dass Unternehmen unter anderem aufgrund von unterqualifiziertem Personal ins Wanken geraten. Dies setzt er wiederum in Verbindung mit vertriebsschwachen Arbeitskräften, was sich in logischer Folge im mangelnden Umsatz manifestiert. Der Vertrieb statuiert in diesem Fall ein gutes Exempel - seien diese nun Realgüter oder wie im Tourismus, persönlichkeitsbezogene Dienstleistungen, bei denen sich der Erfolg nicht ausschließlich nur auf das Produkt selbst bezieht. Speziell hier nämlich, wo zumeist eine Vermischung von Kulturen stattfindet, wird dieses Potenzial oftmals nur noch unzureichend ausgeschöpft.

Immer mehr Bestandteile einer Tourismusregion werden anhand der Erwartungen der TouristInnen standardisiert – so entwickeln sich Werte einer Region zu einer Ware, welche konsumiert werden will. Diese Dynamik wirkt sich empfindsam auf die „stereotypen“ Kulturvorstellungen des touristischen Blicks aus, welcher durch das von der Tourismusindustrie auferlegte Image geprägt wird. Eine vermeintlich ursprüngliche Kultur wird propagiert, welche jedoch mit dem kulturellen Leben der einheimischen

Bevölkerung zumeist nichts mehr oder nur mehr wenig zu tun hat. Gleichzeitig ist es aber der Wunsch der touristischen BesucherInnen nach „authentischem Erleben“- „Land und Leute“ stellen hier ein zentrales Motiv ihrer Reisen dar (vgl. Drews, 2017). So wird nicht mehr ausschließlich nach stumpfer Wiederholung von Après-Ski und Hotelbuffets, sondern nach anderen intangibeleren Qualitäten gesucht, welche nachhaltigere Eindrücke hinterlassen. Das Einmalige, Ortsgebundene, Typische und Unverwechselbare gilt ebenso laut Siller (2011, S. 63) als besondere Bedingung des Lokalen. So sollte der Faktor der Regionalität im Tourismusmanagement eigentlich einen größeren Stellenwert erfahren. Brauchtum, Habitus, Lifestyle, Körpersprache, Umgangsform, sowie die Kleidung sind Beispiele für Merkmale sozialer Distinktion. Laut Siller (2011, S. 63) sind es genau diese Bestandteile, welche die Besonderheiten eines Ortes darstellen und welche auch in weiterer Linie zur Wahrnehmung von Regionalität und Authentizität führen. Diese Merkmale ermöglichen es einem Individuum oder auch einer Region in weiterer Folge Vertrauenskapital aufzubauen, welches sich in den Köpfen der BesucherInnen verankert (vgl. Bourdieu, 1992, S. 55f). Doch der Aufbau, die Erhaltung, sowie auch die Weitergabe dieser kulturellen Güter funktioniert in erster Linie nur mit Arbeitskräften, bei denen schon der regionale und kulturelle Hintergrund vorhanden ist. Dieser Prozess wurde und wird durch die Verdrängung und dem jetzigen Mangel regionaler Fachkräfte unterbunden. Dies hat zur Folge, dass bezüglich jener nicht vorhandenen Fachkräfte ein wahrer Wettstreit entbrannt ist und deshalb vermehrt auf Fachkräfte aus anderen EU-Ländern zurückgegriffen wird (vgl. Putz & Sturm, 2013, S. 252–258).

Solche Mangelberufe werden jährlich vom Bundesministerium für Arbeit im Einvernehmen mit dem bzw. der BundesministerIn für Wirtschaft ausgearbeitet. Welche Berufe als Mangelberufe festgelegt werden, steht im Zusammenhang mit der Entwicklung des Arbeitsmarktes in Österreich. Ein Blick auf die Mangelberufsliste des Jahres 2019 veranschaulicht, dass in diesem Jahr neben GaststättenköchInnen auch, bundeslandbezogen für Tirol, der Posten der KellnerIn aufscheint (vgl. [www.sozialministerium.at](http://www.sozialministerium.at)). Dieser Mangelzustand wird zudem durch den fehlenden Nachwuchs bzw. die fehlenden Fachkräfte der Zukunft verstärkt, was auch auf den demografischen Wandel und seine Umverteilung der Altersstruktur innerhalb der Bevölkerung zurückzuführen ist.



Basierend auf diesen Fakten soll nun eruiert werden, welchen Stellenwert das kulturelle Kapital von regionalen ArbeitnehmerInnen beim Personalbeschaffungsprozess darstellt und inwiefern der Bindungswille von regionalen Fachkräften sich von dem Bindungswillen von Saisonarbeitskräften unterscheidet.

### 3 Erläuterung der Forschungsfrage und Zielsetzung

Im folgenden Abschnitt soll nun das Bestreben der Arbeit dargestellt und die Forschungsfragen erläutert werden.

Der Grundgedanke der Arbeit ist es zu hinterfragen, inwieweit die Akquise von regionalen Fachkräften Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit und die Reputation der ArbeitgeberInnen hat. Es sollen auch mögliche Zusammenhänge hinsichtlich der regionalen Herkunft der Arbeitskräfte und der vom Gast wahrgenommenen Servicequalität transparent gemacht werden. Vor diesem Hintergrund sollen die im Laufe dieser Arbeit dargestellten Erkenntnisse den möglichen Mehrwert beleuchten, welcher durch die Bindung von regionalen Fachkräften nicht nur für die ArbeitgeberInnenseite, sondern auch für die Region hat. Dabei stehen das kulturelle sowie auch das soziale Kapital und der Habitus von Fachkräften, welche im persönlichkeitsintensiven Dienstleistungssektors tätig sind, im Mittelpunkt der Arbeit.

Die folgenden Forschungsfragen sollen nun den Leitfaden für die Arbeit darstellen,

- *„Wie wirkt sich die Bindung von regionalen Arbeitskräften unter der Berücksichtigung ihres kulturellen Kapitals auf die ArbeitgeberInnen und die Region aus?“*
- *„Welche Vorteile entstehen durch die Bindung von regionalen Arbeitskräften unter der Berücksichtigung deren kulturellen Kapitals für die ArbeitgeberInnen und für die Region?“*

Um diese Fragestellungen detailliert bearbeiten zu können, muss anfangs klargestellt werden, dass Kapital nicht gleich Kapital ist. Diese Differenzierung ist in Bezug auf die Thematik der Personalauswahl von großer Relevanz. In einem ersten Schritt wird hierzu die Kapitalsortentheorie nach Bourdieu herangezogen. Weiters wird die Veränderung der Bevölkerungszusammensetzung im Hinblick auf die Situation auf dem Arbeitsmarkt analysiert und der vorhandene Engpass an Arbeitskräften mit der demografischen Entwicklung in Zusammenhang gesetzt. In weiterer Folge wird ein Überblick über die Personalprobleme der Tourismussparte gegeben. Hierzu wird die Dynamik des Arbeitsmarktes in der Tourismusbranche mit all seinen Facetten beleuchtet, um aufzuzeigen, welche die Gründe für eine derart hohe Personalfluktuation in dieser Branche sind.

Dies erfolgt, indem die aus der theoretischen Auseinandersetzung gewonnenen Positionen, zunächst vor dem Hintergrund theoretischer Erkenntnisbeiträge ausgewählter Forschungsfelder, wie etwa der Relevanz der ArbeitnehmerInnen im persönlichkeitsintensiven Dienstleistungssektor, mit Augenmerk vor allem auf die Tourismusbranche beleuchtet werden. Im Anschluss werden die auf der Theorie basierenden Einsichten mit den bestehenden Praktiken im Personalmanagement des Tourismus abgeglichen, um so die komplexen Herausforderungen, sowie auch Versäumnisse, mit denen sich Tourismusbetriebe in naher Zukunft konfrontiert sehen, aufzuzeigen.

Die Wichtigkeit der Arbeit liegt darin, die Bedeutung der Personalbindung von regionalen Fachkräften im persönlichkeitsintensiven Dienstleistungssektor des Tourismus hervorzuheben und die Vorteile für ArbeitnehmerInnen, ArbeitgeberInnen sowie auch der Region zu verdeutlichen.

*„...hospitality and tourism industry as a whole is not renowned for highly developed human resource practices...“*

(Maxwell & MacLean, 2008, S. 822)

Ziel dieser Arbeit ist es, mit Hilfe der Kapital- Theorie nach Pierre Bourdieu, aufzuzeigen, welchen Stellenwert das kulturelle und soziale Kapital, sowie auch der Habitus von Arbeitskräften in Hinblick auf die Personalauswahl im Tourismus hat bzw. haben sollte. Mit dem zusammengetragenen Wissen dieser Arbeit soll dargestellt werden, welche Vorteile der regionale Ursprung einer Fachkraft im persönlichkeitsintensiven Dienstleistungsbereich des Tourismus, nicht nur für die ArbeitgeberInnenseite, sondern auch für die Tourismusregion hat.

#### **4 Forschungsmethodik und Forschungsdesign**

Um die vorliegende Forschungsfrage zu beantworten, wurde der Ansatz einer Literaturrecherche zu den Hauptthemen „Fachkräftemangel im Tourismus“, „demografischer Wandel“, „Habitus/ kulturelles Kapital“ und „Personalmanagement im Tourismus“, gewählt.

In einem ersten Schritt muss die Überprüfungsmethode definiert und gut gestaltet werden, damit relevante Literatur zusammengefasst werden kann. Nach Webster und Watson (2002) soll das Material so strukturiert werden, dass ein roter Faden durch Analyse - Kodierung und Kategorisierung - Synthese - Zensus - Akkumulation und Konzeptfindung in diese Forschung eingebettet wird.

Die Forschungsmethodik einer Literaturübersicht wird als fundamentale Grundlage für jede Forschung, unabhängig von der Art der empirischen Forschung selbst, definiert. Hsia (1988) stellte fest, dass die Analyse der relevanten Literatur dem Autor hilft, das Forschungsproblem und -feld zu identifizieren und zu definieren, um die Forschung mit minimalen Kosten, Zeit und Aufwand behutsam umzusetzen. Somit entspricht eine Literaturanalyse einem hoch systematischen Ansatz zur Überprüfung aller relevanten Variablen, Quellen und Definitionen sowie zentraler Elemente eines bestimmten Themas (vgl. H. M. Cooper, 1984). Darüber hinaus wird die Methodik einer Literaturanalyse in drei Unterkategorien unterschieden: Integrative Forschungsüberprüfung, theoretische Überprüfung und methodologische Überprüfung. Im Rahmen der integrativen Forschungsreview geht es primär darum, komplexe Forschungssammlungen zu analysieren und damit zu vereinfachen um Ergebnisse darzustellen und Schnittstellen zu verbinden. Die theoretische Überprüfung ist jedoch ein vergleichender Ansatz, um angewandte Theorien in einem bestimmten Forschungsfeld zu präsentieren. Im Gegensatz dazu ist die methodologische Überprüfung ein Ausgleichsansatz, um Gemeinsamkeiten zu finden und Forschungsstränge herauszuarbeiten (vgl. H. M. Cooper, 1984; Hsia, 1988). Im Rahmen dieser Arbeit wird die Form "Analysing the Past to Prepare for the Future" von Jane Webster und Richard T. Watson (2002) angewandt, da diese sowohl als klar strukturierte Methodik sowie auch als informationstechnologische Aufnahme verstanden werden kann. Darüber hinaus wird der Ansatz der Unterkategorien

"Integrative Research Review" von Cooper (1984) herangezogen, um die Schritte der Analyse und Synthese zu erleichtern.

Webster und Watson (2002) unterteilen den Prozess des Schreibens eines Literatur Reviews in vier Hauptschritte, die im Folgenden kurz erläutert werden:

- 1) Identifizierung der relevanten Literatur anhand von drei Parametern: verschiedene Quellen, verschiedene Methoden, verschiedene geographische Regionen
  - Strukturieren der Literatur zur Bestimmung des Quellenmaterials
  - Rückwärts herantasten, indem Zitate für die identifizierten Artikel durchgesehen werden, um frühere Artikel zu bestimmen, welche zu berücksichtigen sind
  - Vorwärtsgehen, indem verschiedene Online-Datenbanken genutzt werden, um wichtige Artikel zu identifizieren und zu bestimmen, welche für den Review herangezogen werden sollten
- 2) Strukturierung des Reviews anhand einer konzeptorientierten- und nicht mittels einer autorenorientierten Weise
  - Verwendung von Konzept-Matrixtabellen zur Gruppierung und Präsentation von Konzepten
- 3) Theoretische Entwicklung
- 4) Evaluierung der Theorie

Für den größten Teil dieses Prozesses wurden die Bibliothek und der Online-Katalog der Universität Innsbruck genutzt. Neben dieser Ressource wurden einige Fachbegriffe mit Hilfe von Google Scholar und anderen Online-Forschungsdatenbanken definiert. In Anlehnung an die Argumentation von Webster und Watson (2002) wurden Parameter der Literaturidentifikation (1), verschiedener Quellen und Publikationen verwendet, um unterschiedliche Methoden aus verschiedenen geographischen Regionen, von Österreich über Deutschland bis hin zu Frankreich, miteinzubeziehen. Darüber hinaus wurde die gesamte verwendete Literatur in Tabellen strukturiert, um den Anforderungen gerecht zu werden, und sowohl "rückwärts" als auch "vorwärts" ausgewertet. Rückwärts bedeutet, die Methodik einer Schneeball-Technologie anzuwenden: Identifizieren der wichtigsten Zitate jedes Artikels und Durcharbeiten dieser Zitate, um sowohl den Wert als auch die Quelle zu überprüfen. Vorwärts bedeutet, die wichtigsten zitierten Artikel erneut zu

prüfen und zu vergleichen, indem man in mehr als einer Datenbank nach ihnen sucht, um die Bedeutung und den Status der Artikel zu verifizieren. Die Ebene einer konzeptorientierten Rezension (2) wurde innerhalb der Kategorisierung in konzept- und autorenorientierte Publikationen erreicht, um sie voneinander zu unterscheiden und die Konzentration auf Konzepte zu ermöglichen. Diese Konzepte wurden kritisch gegenübergestellt und miteinander verglichen, um Schlüsselkonzepte zu identifizieren. Eine theoretische Entwicklung (3) durch die Verdichtung von Schlüsselkonzepten wurde versucht zu erarbeiten, um zu einer logischen Anhäufung relevanter Literatur zu gelangen und dahingehend eine Argumentationslinie in ihrer Stärke durchzusetzen (vgl. Flick & Metzler, 1956). Damit ist das Ergebnis der zusammenfassenden und verdichtenden Inhaltsmethodik wissenschaftlich abgesichert und in der Schlussfolgerung dargestellt. Nach Webster und Watson ist die Erweiterung aktueller Theorien beziehungsweise die Entwicklung neuer Theorien richtungsweisend für die zukünftige Forschung (vgl. Webster & Watson, 2002, S. 19). Um die Relevanz zukünftiger Forschung gewährleisten zu können, muss der Autor die Theorie (4) nach ihrer Einprägsamkeit und Verwendbarkeit als Antwortwerkzeug bewerten. Somit erfolgt die theoretische Auseinandersetzung der gewonnenen Erkenntnisse zunächst vor dem Hintergrund theoretischer Erkenntnisbeiträge ausgewählter Forschungsfelder, wie etwa der Relevanz der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen im persönlichkeitsintensiven Dienstleistungssektor, mit Augenmerk vor allem auf die Tourismusbranche. Im Anschluss werden die auf der Theorie basierenden Ergebnisse mit den bestehenden Tatsachen im Personalmanagement des Tourismus abgeglichen, um so die komplexen Herausforderungen, mit denen sich Tourismusbetriebe in naher Zukunft konfrontiert sehen, aufzuzeigen. Am Ende werden die zentralen Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zusammenfassend dargestellt und es kommt abschließend zur Beantwortung der Forschungsfrage. Im nun folgenden Teil der Masterarbeit soll das theoretische Grundverständnis aufgebaut werden indem im ersten Schritt dargestellt wird, in welchem Forschungsgebiet die Thematik der Arbeit anzusiedeln ist. Zur Bearbeitung der Frage, wie sich die kulturelle und soziale Herkunft auf Menschen überträgt, werden die Kapitalsorten und der Begriff des Habitus nach Bourdieu vorgestellt.

## **5 Kapitalsorten nach Bourdieu**

Der zunehmende Massentourismus und die daraus resultierende notwendige Massenabfertigung der Touristenströme haben auch in den Alpenregionen bereits deutliche Spuren hinterlassen. Sei es nun die Wohnraumverknappung, die Zerstörung des alpinen Raumes oder der Verlust der regionalen Identität bzw. des Brauchtums. Diese Entwicklung greift maßgeblich in das ein, was einst als das Kapital der Regionen gegolten hat. Um den für diese Auseinandersetzung wichtigen Begriff des Kapitals zu veranschaulichen, wird das theoretische Fundament von Pierre Bourdieu herangezogen. Er verwendet diesen eigentlich von Marx übernommenen Begriff des Kapitals, ohne ihn jedoch in einem marxistischen Sinn zu interpretieren. Bourdieu, der nie Marxist war, beschäftigte sich aber sehr intensiv mit dessen Theorien und entnahm einzelne Konzepte seines Gedankenguts, wenn ihm diese als sinnvoll und nützlich erschienen. Er griff auch auf Max Webers Unterscheidung von Klassenlage (der Marktlage auf dem Güter- und Arbeitsmarkt) und Klassenstand (Stellung innerhalb der Hierarchie von Ehre und Prestige) zurück (vgl. Jurt, 2012, S. 25). Bourdieu hat während seiner Laufbahn die Vielschichtigkeit von Kapital bereits früh erkannt und nimmt zur exakten Differenzierung eine Unterteilung in verschiedene Kapitalsorten vor. Einen sehr zentralen Stellenwert in der Kapital- Theorie nach Bourdieu nimmt der Begriff des Habitus ein, der auch für diese Arbeit von großer Bedeutung sein wird. Unter diesem Begriff werden verkörperte Eigenschaften des Sozialen sowie Dispositionen verstanden, welche der Sozialisation zu verdanken sind und die bestimmte Handlungs- und Wahrnehmungsschemata generieren, wobei im Handeln auch Handlungsobjekte geschaffen werden (vgl. Jurt, 2010, S. 5-13).

### **5.1 Kapital ist nicht gleich Kapital**

Der Begriff „Kapital“ wird von Bourdieu, wie bereits erwähnt, nicht in dem klassisch marxistischen Sinne verwendet. Dies liegt vor allem daran, dass er ihn nicht in den sonst üblichen ökonomischen Kontext setzt. Anders ausgedrückt, ist nach ihm das ökonomische Kapital nur eine von mehreren möglichen Kapitalarten. Bei Forschungsarbeiten in Algerien stach Bourdieu ins Auge, dass das Handeln wie so oft einer Ökonomie gehorchte. Jedoch war es nicht eine monetäre Ökonomie, sondern folgte sie vielmehr einer Logik der Ehre. Handeln wird so gut wie immer durch eine Rationalität bestimmt, welcher die Suche nach einer Optimierung zugrunde liegt. Es

gelte hier, die Ehre sowie das Ansehen zu vermehren. Bourdieu nannte dieses Gut, welches durch die Akteure der präkapitalistischen Gesellschaft anvisiert wurde, das symbolische Kapital. Die Bezeichnung „Kapital“ übernimmt Bourdieu vor allem wegen der formalen (und nicht inhaltlichen) Kriterien. Im Großen und Ganzen geht es eigentlich immer um eine Akkumulationsstrategie, um die Transmission eines Erbes und um Gewinnschöpfung. Der Kapitalbegriff ist für Bourdieu, ähnlich wie der Begriff „Habitus“, mit Geschichtlichkeit verbunden. Die gesellschaftliche Welt stellt nicht bloß einen statischen Zustand im Gleichgewicht dar, sondern angehäuften Geschichte (vgl. (Bergman, Hupka- Brunner, Meyer & Samuel, 2012). Das Kapital folgt laut Bourdieu aber auch einer gewissen Gesetzmäßigkeit. Anders ausgedrückt, das gesellschaftliche Leben, insbesondere das Wirtschaftsleben ist nach ihm eben kein Glücksspiel. Beim Glücksspiel gibt es keine Kontinuität, also keine sukzessive Akkumulation oder Vererbung von erworbenen Besitztümern oder Eigenschaften (vgl. Bourdieu, 1992a, S. 50).

*"Das Kapital ist eine der Objektivität der Dinge innewohnende Kraft, die dafür sorgt, dass nicht alles gleich möglich oder gleich unmöglich ist. Die zu einem bestimmten Zeitpunkt gegebene Verteilungsstruktur verschiedener Arten und Unterarten von Kapital entspricht der immanenten Struktur der gesellschaftlichen Welt, d.h. der Gesamtheit der ihr innewohnenden Zwänge, durch die das dauerhafte Funktionieren der gesellschaftlichen Wirklichkeit bestimmt und über der die Erfolgchancen der Praxis entschieden wird"*

(vgl. Bourdieu, 1992a, S. 50)

Somit ist der Begriff des Kapitals hier in allen seinen Erscheinungsformen zu betrachten. Die Wirtschaftstheorie hat sich jedoch ihren eigenen, einseitigen Kapitalbegriff von einer ökonomischen Praxis aufzwingen lassen, welcher jedoch eine historische Erfindung des Kapitalismus ist. Dieser Kapitalbegriff reduziert die gesellschaftlichen Austauschverhältnisse auf den bloßen Warenaustausch, welcher wiederum vom ökonomischen Eigennutzen geleitet ist. Alle weiteren Formen des sozialen Austauschs erscheinen somit als idealistische Beziehungen, die keiner Ökonomie gehorchen. Bourdieu ging es laut Jurt (2012, S.24) nun gerade darum, eine Ökonomie des Handelns aufzuzeigen, was jedoch keinesfalls im engen wirtschaftlichen Sinn gemeint war. Gerade darum ist es falsch Bourdieu Ökonomismus zu unterstellen, vielmehr geht es ihm darum, die Handlungen nicht nur auf eine wirtschaftliche Betrachtungsweise zu reduzieren. Er fordert hingegen eine Ökonomie



im breiten Sinn, welche dem Handeln eine Rationalität zuerkennt. Um dies zu veranschaulichen und zur Erfassung der Position von Personen im sozialen Raum verwendet Bourdieu (vgl. ebd., 2005, S. 52f) den Begriff des Kapitals, welche er in vier Kapitalarten aufteilt:

- 1.) das ökonomische Kapital, welches unmittelbar in Geld konvertierbar ist (Erbschaft, materielle Güter, Produktionsmittel) und sich besonders gut für die Institutionalisierung in der Form des Eigentumsrechts eignet
- 2.) das kulturelle Kapital (die intellektuelle Qualifikation, die man durch das familiäre Milieu mitbekommen hat und welche durch schulische Titel institutionalisiert wird)
- 3.) das soziale Kapital (das Kapital an sozialen Verpflichtungen und Beziehungen)
- 4.) das symbolische Kapital (das Ansehen, das mit dem Besitz dieser oder jener Kapitalsorte einhergeht und das bisweilen in Form von Adelstiteln institutionalisiert wird)

Bourdieu geht ebenso von einer Unterteilung der Gesellschaft in Klassen aus. Die Klassen charakterisieren sich anhand der Kapitalsorten, was aufzeigt, dass die soziale Struktur durch die Verteilung des Kapitals beeinflusst wird. Zeit spielt hierbei eine entscheidende Rolle, da Kapital teilweise angehäuft, vererbt aber auch ineinander umgewandelt werden kann (vgl. Bourdieu, 1992, S. 49f).

In dem nun folgenden Abschnitt wird ausführlich auf ebendiese einzelnen Kapitalarten, sowie ihrer Eigenschaften, eingegangen.

## **5.2 Kulturelles Kapital**

*„Unterschiedliches Kulturkapital in der Familie führt zunächst zu Unterschieden beim Zeitpunkt des Beginns des Übertragungs- und Akkumulationsprozesses, sodann zu Unterschieden in der Fähigkeit, den im eigentlichen Sinne kulturellen Anforderungen eines langandauernden Aneignungsprozesses gerecht zu werden“*

(Bourdieu, 2005, S.58f).

In seinen Untersuchungen widmet sich Bourdieu immer wieder der enormen Bedeutung des kulturellen Kapitals. Hilfreich bei der Konstruktion des Begriffes

„Kulturelles Kapital“, waren für Bourdieu die Unterscheidungen welche Max Weber hinsichtlich der Klassenlage und des Klassenstand (der Stellung in der Hierarchie von Ehre und Prestige) dargelegt hat (vgl. Jurt, 2012, S. 25). Hier spielen nicht nur ökonomisch, sondern ebenso symbolische Unterscheidungen eine Rolle, bei denen es nicht nur um den Besitz von Gütern geht, sondern um die Art, wie sie verwendet und wie sie als Mittel der Distinktion eingesetzt werden.

*"Daher besitzen von allen Unterscheidungen diejenigen das größte Prestige, die am deutlichsten die Stellung in der Sozialstruktur symbolisieren, wie etwa Kleider, Sprache oder Akzent und vor allem die "Manieren", Geschmack und Bildung. Denn sie geben sich den Anschein, als handelte es sich um Wesenseigenschaften einer Person, ein aus dem Haben ableitbares Sein, eine Natur, die paradoxerweise zu Bildung, eine Bildung, die zu Natur, zu einer Begnadung und einer Gabe geworden seien"*

(Bourdieu, 1970, S. 60)

So gesehen sind es die von Bourdieu (1970, S.60) dargelegten Bestandteile, wie die Manier, das Auftreten einer Person oder auch der Handhabung eines Gegenstandes, welche ausschlaggebend sind. Ökonomisches Kapital macht nicht den alleinigen Unterschied. Kulturelles Kapital ist hingegen entscheidend in Hinsicht auf die Ansehens- Hierarchie. Bourdieu unterscheidet dabei zwischen drei Formen des kulturellen Kapitals, welches in folgenden Formen existieren kann:

- als verinnerlichter, inkorporierter Zustand, in Form von dauerhaften Dispositionen
- als objektivierter Zustand, in Form von kulturellen Gütern wie Bildern, Büchern, Nachschlagewerken, in denen bestimmte Theorien und Gegentheorien Spuren hinterlassen haben
- als institutionalisierter Zustand, in der Form von Stellen und Titeln, die einen besonderen Besitz von kulturellem Kapital offiziell bestätigen

### **5.3 Inkorporiertes kulturelles Kapital**

Diese Form lässt sich vereinfacht mit dem Begriff Bildung beschreiben und zeichnet sich dadurch aus, dass sie persönlich erlernt werden muss. Genau genommen bedeutet dies, dass persönliche Lebenszeit und Arbeit investiert werden muss, um

diese Form des kulturellen Kapitals zu erwerben. Die Erziehung in der Familie fällt somit auch unter diesen Begriff und je nach Verwertbarkeit des in der Familie erworbenen kulturellen Kapitals, kann dies einen Vor- oder Nachteil hinsichtlich der schulischen Leistungen bedeuten. Das inkorporierte Kapital wird zu einem Bestandteil der jeweiligen Person. Somit wird diese Komponente zum Habitus, wodurch es nicht mehr von der Person zu trennen ist, welche dieses innehat. Das bedeutet im Umkehrschluss zusammenfassend, dass man diese Form des Kapitals nicht wirklich verschenken oder vererben kann und demnach eine kurzfristige Weitergabe unmöglich wird (vgl. Bourdieu, 1992, S. 55ff). Bourdieu trennt hier nicht zwischen Bewusstsein und Körperlichkeit, denn in seinen Augen ist das kulturelle Kapital körpergebunden, "inkorporiert". „Die Akkumulation von Kultur in inkorporiertem Zustand“ (Bourdieu 2005, S.55), also die Vermehrung von Kultur, setzt einen Prozess der Verinnerlichung voraus, welcher Zeit kostet. Dieser Erwerb der Bildung ist ein Prozess, der wiederum Zeit kostet, welche jeder Einzelne persönlich investieren muss. Dadurch kann auch die Aufgabe selbst nicht delegiert werden. Der Faktor Zeit spielt hier eine ebenso wichtige Rolle, denn auch schon die erworbene Bildung in der Primärerziehung stellt gewonnene Zeit dar. Sollte diese Art der Bildung nicht erworben worden sein, ist sie im doppelten Sinne verloren, da diese entgangene Bildung überdies zu einem späteren Zeitpunkt nachgeholt werden muss. An der Gesamtdauer des Bildungserwerbs lässt sich somit das Volumen des Bildungskapitals eines Individuums in etwa messen. Die erworbene Bildung sowie der Sozialisationsprozess in der familiären Primärerziehung und der anschließenden schulischen Sekundärerziehung wird zu einem permanenten Bestandteil einer Person. Im Unterschied zu monetären Besitztümern oder zu Adelstiteln kann dieser verinnerlichte Besitz nicht durch Schenkung, Vererbung oder Tausch unmittelbar weitergegeben werden. Um es in Bourdieus Worten auszudrücken, ist hier von einer hochgradig verschleierte, ja sogar unsichtbaren "sozialen Vererbung" die Rede, welche indirekt durch den Besitz von kulturellem Kapital innerhalb einer Familie entsteht (vgl. Bourdieu, 2001, S. 114). Hier ist es entscheidend, welchen Seltenheitswert das jeweilige kulturelle Kapital, seien es ein Hochschulabschluss in einem Land mit einer niedrigen Abiturientenquote oder die Lesekompetenz in einer Welt von Analphabeten, einnimmt und welche Extraprofite sich daraus ziehen lassen. Dieser Seltenheitswert entsteht beispielsweise dadurch, dass nicht alle Familien über die gleichen Mittel und Möglichkeiten verfügen ihren Kindern über die verbindliche Schulpflicht hinaus eine weitere Ausbildung zu

garantieren. Somit trägt auch diese Kapitalform dazu bei, eine Ungleichheit zu schaffen bzw. diese auch zu verstärken. Laut Bourdieu ist die Weitergabe von Kulturkapital ein sehr verschleierter Prozess in Hinblick auf eine Übertragung von Kapital. Der ausschlaggebende Faktor hinsichtlich der Verbindung zwischen ökonomischem und kulturellem Kapital ist die Zeit. Somit muss man zuerst über ökonomisches Kapital verfügen, um den nötigen Bildungsprozess auch früh genug einsetzen zu können, um diesen zu einem optimalen Abschluss zu bringen. Der Wert des kulturellen Kapitals bestimmt vor allem auch die Seltenheit des Gelernten, sowie die Masse an Kapital. Aufgrund des zeitlichen Ausmaßes welches generell benötigt wird um Kapital anzuhäufen, bestimmt wiederum die Menge an ökonomischem Kapital auch die Möglichkeiten kulturelles Kapital zu verinnerlichen. Wie lange nun diese besagte Aneignung von kulturellem Kapital dauert, wird laut Bourdieu (1992, S. 57ff), maßgeblich dadurch bestimmt, wie lange einem Individuum die Pflicht zur Erwerbstätigkeit erspart wird.

#### **5.4 Objektiviertes kulturelles Kapital**

Objektiviertes kulturelles Kapital, wie etwa Bücher oder Bilder, sind ebenso materiell übertragbar wie ökonomisches Kapital. Man kann die materiellen Besitztümer veräußern, jedoch handelt es sich hierbei um symbolische Güter, deren Wert sich nicht auf den materiellen Wert des Gegenstandes reduzieren lässt. Diese Güter beinhalten nämlich auch eine gewisse Art von symbolischem Gewicht - seien es Erinnerungen, Emotionen oder dergleichen. Um dieses symbolische Gewicht geltend machen zu können, muss ein Individuum über dementsprechendes Bildungskapital, wie etwa über inkorporiertes kulturelles Kapital, verfügen. Um objektiviertes kulturelles Kapital nutzen zu können, muss der Besitzer eines solchen Gutes selbst für die Aneignung und Nutzung des, für die symbolischen Güter erforderlichen, inkorporierten Kulturkapitals Sorge tragen. Jedoch kann er sich sehr wohl auch auf die Dienste von Inhabern eines solchen Kapitals stützen. Dieser Aufgabenbereich kommt somit oft Intellektuellen zu, welche nicht über den ökonomischen Besitz verfügen, jedoch eine Deutungskompetenz besitzen. Folgt man Bourdieu, so scheint alles darauf hinzudeuten, dass die kollektive Macht der Inhaber und Inhaberinnen von Kulturkapital mit der, für seine Beherrschung erforderliche Qualifikationszeit, zunimmt. Dem entgegen steht jedoch, dass die Inhaber und Inhaberinnen von ökonomischem Kapital, welche die dominierende Kapitalform ist, die Inhaber und Inhaberinnen von kulturellem

Kapital in eine Art Konkurrenzsituation bringen können. (vgl. Bourdieu, 2001, S. 117-118).

Somit darf aber nicht vergessen werden, dass objektiviertes Kulturkapital nur dann diesen symbolischen Charakter an den Tag legt, wenn es aktiv verwendet wird und wenn es von den Handelnden nicht nur genutzt, sondern auch dementsprechend interpretiert oder instrumentalisiert werden kann. Die dadurch zu erwirtschaftenden Gewinne richten sich dabei nach der Handhabung eines solchen objektivierten Kapitals und der Ausprägung des vorhandenen inkorporierten Kapitals. Da eine Aneignung von Kulturgütern zudem entsprechende Anlagen und Kompetenzen voraussetzen, welche jedoch oft ungleich verteilt sind, obwohl sie angeboren sein müssten, bilden diese Werke nach Bourdieu den Gegenstand einer exklusiven, materiellen oder symbolischen, Aneignung. Weil ihnen zudem die Funktion von objektiviertem oder inkorporiertem, kulturellem Kapital zukommt, sichern sie einen gewissen Grad eines Gewinns der Distinktion. Dies ist im Verhältnis zum Seltenheitsgrad der zu ihrer Aneignung notwendigen Instrumente ein Gewinn an Legitimität. Der Gewinn der darin überhaupt besteht, liegt im Recht sich im Rahmen der Norm zu fühlen" (vgl. Bourdieu, 1982, S. 359).

## **5.5 Institutionalisiertes kulturelles Kapital**

Das institutionalisierte kulturelle Kapital existiert in Form von Titeln und Stellen, wie zum Beispiel eines Schul- oder Universitätsabschlusses. Institutionalisiertes kulturelles Kapital wird von offiziellen Institutionen verliehen, dient als Bestätigung einer erworbenen Bildung und geht mit einem juristisch garantierten Wert einher

Dies unterscheidet die InhaberInnen schulischer Titel vom Autodidakten, der seine Fähigkeiten stets beweisen muss. *„Der schulische Titel ist ein Zeugnis für kulturelle Kompetenz, das seinem Inhaber bzw. Inhaberin einen dauerhaften und rechtlich garantierten konventionellen Wert überträgt.“* (Bourdieu, 1992, S. 63).

*"Im krassen Unterschied zu den Inhabern und Inhaberinnen eines kulturellen Kapitals ohne schulische Beglaubigung, denen man immer abverlangen kann, den Beweis für ihre Fähigkeiten anzutreten, da sie nur sind, was sie tun, schlichte Produkte ihrer Leistung, brauchen die Inhaber bzw. Inhaberinnen von Bildungspatenten - ähnlich Trägern von Adelstiteln [...] nur zu sein, was sie sind [...]"*

(Bourdieu, 1982, S. 48-49).

Die Aneignung von schulischen oder akademischen Titeln setzt die Investition von Zeit voraus. Wie schon erwähnt „Zeit ist Geld“ und damit wird auch das Vorhandensein ökonomischen Kapitals vorausgesetzt, welches in kulturelles Kapital umgewandelt werden kann. Dieser Prozess erfolgt in der Hoffnung, dass ein Umkehreffekt eintritt und schulische oder akademische Titel auf dem Arbeitsmarkt materielle und symbolische Gewinne abwerfen.

Die hier zugrundeliegende Theorie des kulturellen Kapitals wurde von Bourdieu entwickelt, um aufzeigen zu können, dass die Ungleichheit der schulischen Leistungen von Kindern aus unterschiedlichen sozialen Klassen aus einem sozialen Kontext heraus entsteht (vgl. Jurt, 2012, S. 28). Er wollte somit zeigen, dass die unterschiedliche Ausstattung des kulturellen Kapitals ebenso Grund für die Leistungen der Kinder ist und dass dies nicht nur über die individualistische naturalistische These der Begabung erklärt werden kann. Bourdieu richtete sich auch gegen den Begriff des Humankapitals. Definiert wurde dieser Begriff von Gery S. Becker et al. im Jahre 1964 als Bildungsinvestition, Fähigkeiten und Fertigkeiten, sowie als das Wissen, das in Personen verkörpert ist und durch Erziehung, sowie Ausbildung, Weiterbildung und Erfahrung erworben werden kann, um ökonomisch verwertbare Tätigkeiten auszuüben. (vgl. ebd.) Dadurch erscheinen Bildung und Weiterbildung nicht mehr als Konsumgüter, sondern vielmehr als Investitionen und Produktionsfaktoren, wie sie eben auch das physische Kapital aufweist. Volkswirtschaftlicher Wohlstand wird somit mittels des Humankapitals des Personals generiert, da dieser nicht mehr bloß als Produktions- und Kostenfaktor, sondern als ein Potential gesehen wird, welcher zum Unternehmenserfolg beiträgt. Bourdieu betrachtet die ökonomische Ausrichtung des Begriffes „Humankapital“ als sehr kritisch, da die Menschen dadurch nun mehr als "ökonomisch interessante Größen" verstanden würden (vgl. Jurt, 2012, S. 28.). Bourdieu hielt fest, dass die Humankapital-Theorie nur die schulischen Investitionen messe und ausschließlich die monetär messbaren Profite ausdrücke. Als kritisch sah er eben die Ansichten von Humankapital-Theoretikern, welche vor allem die am besten verborgene und sozial wirksamste Bildungsinvestition unberücksichtigt lassen, die er "Transmission kulturellen Kapitals in der Familie" nannte (vgl. Bourdieu, 2001, S. 113). Eine solche ökonomische Sichtweise der Humankapital-Theorie übersehe, dass der schulische Ertrag schulischen Handelns vom kulturellen Kapital abhängt, das die

Familie zuvor investiert hat und dass der ökonomische und soziale Ertrag des schulischen Titels von dem ebenfalls vererbten sozialen Kapital abhängt, das zu seiner Unterstützung zum Einsatz gebracht werden kann (vgl. Bourdieu, 2001, S. 113).

Anhand des nachfolgenden Kapitels soll nun aufgezeigt werden, dass Kinder durch die Sozialisation während ihrer Kindheit und den vorherrschenden Lebensumständen geprägt werden. Diese Gegebenheiten wiederum sind materiell und kulturell bedingt und somit je nach Herkunft unterschiedlich. In diesem Umfeld wird, um in Bourdieus Worten zu sprechen, der Habitus sowie die Manier geprägt und auch die Wahrnehmung, das Denken und auch das Handeln bestimmt (vgl. Bourdieu, 1987, S.112). Je nach Herkunft der Familien sieht das Umfeld der Kinder anders aus. Somit variiert auch der von ihnen verinnerlichte Habitus. Dies bedeutet nichts anderes, als dass sie sich den jeweiligen Habitus ihrer Gesellschaftsklasse aneignen. Doch nun hat sich das Problem des demografischen Wandels hervorgetan, welches die zuvor bereits erwähnte „Transmission kulturellen Kapitals in der Familie“ zusätzlich erschwert. Die Weitergabe des kulturellen Gedankengutes erfolgt nach wie vor, jedoch muss man sich im Klaren sein, dass durch das Fehlen der regionalen Nachkommen, die Weitergabe der Kultur oder des Habitus erschwert wird. Um nun dem Aufbau dieser Arbeit folgen zu können, muss an dieser Stelle verstanden werden, was nun überhaupt hinter dem Begriff des demografischen Wandels bzw. der demografischen Entwicklung steckt und welche unausweichlichen Veränderungen auf uns warten.

## 6 Demografischer Entwicklung in Österreich

Rückblickend, zu Beginn der 1950er Jahre, waren es weniger als 16% der ÖsterreicherInnen welche das sechzigste Lebensjahr überschritten hatten. Heute liegt der Anteil der über 60-Jährigen schon bei 24%, was ungefähr zwei Millionen österreichische Bürger darstellt. Die steigende Lebenserwartung, welche sich im Durchschnitt um zwei Jahre pro Jahrzehnt erhöht, ist bekanntlich durch Fortschritte in der Medizin, gesünderer Ernährung, sowie auch durch den steigenden Wohlstand zu erklären. Diese Entwicklung kann besonders gut an folgendem Exempel statuiert werden. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts hatte die wesentlich geringe Anzahl der 60-Jährigen im Schnitt noch 13 bis 14 Jahre zu leben. In der heutigen Zeit jedoch verbleiben der angewachsenen Zahl der 60 Jahre alten Männern noch ungefähr 22 weitere Jahre. Dieser Wert liegt bei Frauen sogar bei 25 Jahren. Betrachtet man nun zukünftige Entwicklungen und Schätzungen, so steigt die Lebenserwartung dieser Altersgruppe bis zum Jahr 2030 im Schnitt um 25 bis 28 Jahre. Diese Altersgruppe würde dann ungefähr ein Drittel der gesamten österreichischen Bevölkerung darstellen. Jedoch betrifft dieses Problem nicht nur Österreich. In den 28 Mitgliedstaaten der Europäischen Union leben heute bereits 123 Millionen Menschen, welche das 60ste Lebensjahr überschritten haben. Bis 2060 wird diese Zahl auf mehr als 150 Millionen steigen. Dies wiederum entspricht knapp einem über 60-Jährigen unter drei EuropäerInnen (vgl. Statistik Austria, 2019). Doch nicht nur die Tatsache, dass die Lebenserwartung der ÖsterreicherInnen im Durchschnitt um zwei Jahre pro Jahrzehnt steigt, derzeit liegt sie bei 77,7 Jahren bei Männern und 83,1 Jahren bei Frauen, auch die niedrige Fertilität, die "Fertilitätsrate" in Österreich liegt bei 1,44 Kindern pro Frau, was deutlich unter dem empfohlenen Reproduktionsniveau liegt, zeigt die Problematik der demografischen Entwicklung (vgl. WKO, 2017). Im Jahr 2017 erblickten in Tirol insgesamt 7.764 Neugeborene (Lebendgeborene) das Licht der Welt. Verglichen zu den Jahren davor, ist erkennbar, dass das Jahr 2017 in Hinblick auf die Geburtenanzahl, den höchsten Wert seit Anfang des 21. Jahrhunderts widerspiegelt. An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass die Daten der Jahre 2015 bis 2017 auch erstmals im Ausland stattgefunden Geburten von Müttern mit Wohnsitz in Österreich enthalten. Demzufolge sind Gegenüberstellung mit den Jahren zuvor mit Achtsamkeit durchzuführen (vgl. Amt der Tiroler Landesregierung, 2018, S. 31). Im Jahr 2017 gab es nur vier Bundesländer mit einer steigenden Geburtenzahl. Der



größte prozentuelle Zuwachs wurde dabei in Salzburg (+3,4 %) gemessen. Gefolgt von Tirol (2,0 %), der Steiermark (1,5 %) und Kärnten (+0,2%). In den verbleibenden Bundesländern wurde hingegen ein Rückgang der Geburtenzahlen verzeichnet. In Summe fiel die Geburtenzahl in Österreich im Vergleich zum Vorjahr um 42 Lebendgeborene weniger aus (vgl. Amt der Tiroler Landesregierung, 2018, S. 32). Die Nettofortproduktionsrate (NRR) des Jahres 2017 war, ebenso wie im Jahr zuvor, zu niedrig. Der notwendige Wert, welcher ausschlaggebend ist um langfristig einen gleichbleibenden Bevölkerungsstand garantieren zu können, wurde nicht erreicht. Bezogen auf das Bundesland Tirol ist anzumerken, dass zuletzt in den Jahren 1973 und 1974 eine NRR von über 1,00 registriert wurde. (vgl. Amt der Tiroler Landesregierung, 2018, S. 32)

Wie genau sich jedoch die österreichische Bevölkerung in den kommenden Jahren entwickeln wird und welche Auswirkungen dies auf die Altersstruktur der Bevölkerung hat, wird in den nachfolgenden Kapiteln näher erläutert. Es sollen Aussichten hinsichtlich der Bevölkerungsentwicklung Österreichs dargestellt werden, welche insbesondere die Trends bis 2031 bzw. bis 2075 unter besonderer Berücksichtigung der Altersstrukturen sowie der Entwicklung der Erwerbsbevölkerung auf Bundesebene veranschaulichen. Die Untersuchungsergebnisse werden in Form von Tabellen und Grafiken dargestellt und interpretiert.

Die folgenden dargestellten Ergebnisse basieren auf Bevölkerungsprognosen als auch Bevölkerungsfortschreibungen der Statistik Austria (2005).

## **6.1 Die österreichische Bevölkerung bis 2075**

Einige werden vermutlich die Darstellung der Altersstruktur der österreichischen Bevölkerung aus Schulzeiten noch als Tannenbaum in Erinnerung haben. Die Form bildet sich aus der Bevölkerungsverteilung mit mehr jüngeren als älteren Menschen, sowie einer breiten Mitte (siehe Abbildung 1).



**Abbildung 1: Bevölkerungspyramide Österreich 2004, 2030 und 2050**  
 Quelle: Statistik Austria (2005, S. 9)

Jedoch ist die Entwicklung der österreichischen Bevölkerung mittlerweile ähnlich der Bevölkerungsentwicklung innerhalb der Europäischen Union. Laut den neusten Voraussagen und Berechnungen zeichnet sich auch im Raum Österreich ein Wechsel von der Tannenbaum- zur Laubbaum-Form ab. Dies veranschaulicht nichts anderes als einen Nachwuchsmangel. Im Jahre 2024 wird gemäß den aktuellen Prognosen der Höhepunkt dieser demografischen „Lücke“ erreicht sein. Vertraut man den Prognosen von Statistik Austria, dann wird zu diesem Zeitpunkt erstmals die Anzahl der in Österreich lebenden 60-Jährigen, die Summe der 20-Jährigen um mehr als 40.000 Personen übersteigen (vgl. Statistik Austria, 2005).

## 6.2 Prognostiziertes Wachstum der österreichischen Bevölkerung bis 2027

Im Jahr 2001 waren es im Durchschnitt noch 8.031.560 in Österreich lebende Menschen. Vergleicht man nun jedoch die Prognosen hinsichtlich der Entwicklung der österreichischen Bevölkerung, so wird entgegen früheren Untersuchungen, die österreichische Bevölkerungszahl, ebenso wie in der Vergangenheit, vorerst auch in Zukunft wachsen. So sollen im Jahr 2027 der historische Höchststand mit 8.427.503 EinwohnerInnen erreicht werden, welcher sich bis 2050 halten sollte. In den darauffolgenden Jahren soll jedoch die Einwohnerzahl wieder langsam sinken bis sie 2075 wieder auf einem Tief von 7.539.932 angelangt ist (vgl. Windisch, 2005).

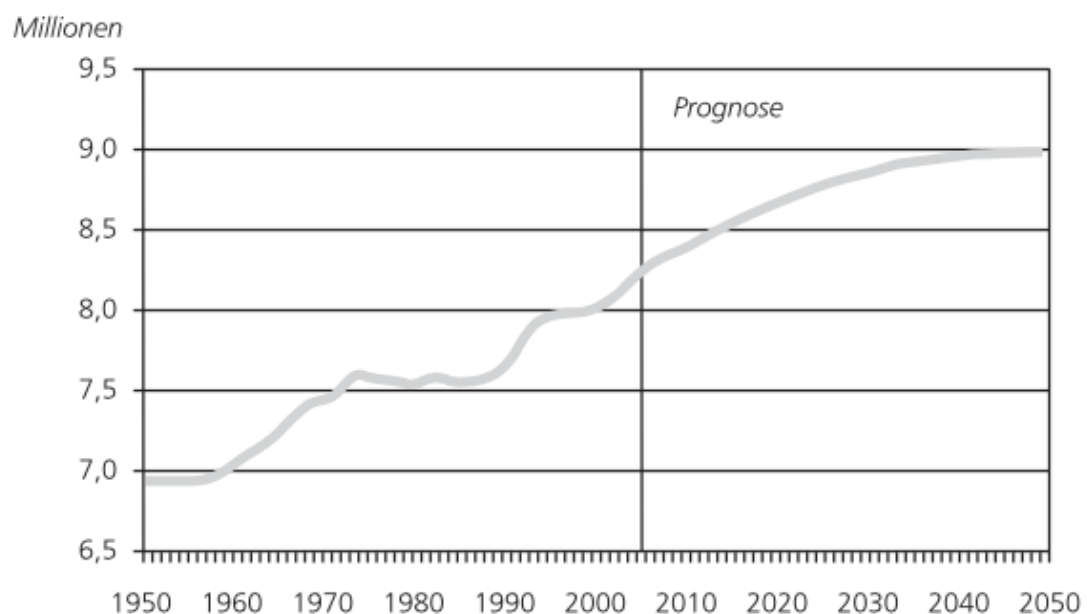
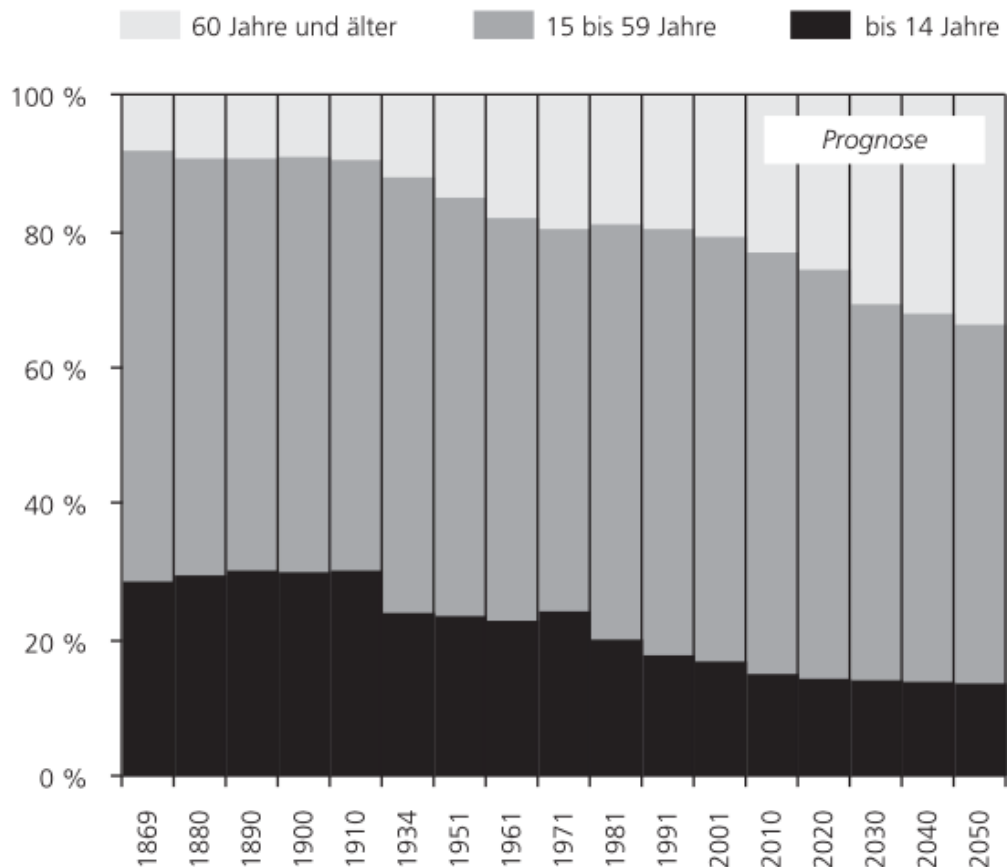


Abbildung 2: Bevölkerungsentwicklung Österreich 1950 bis 2050  
Quelle: Statistik Austria (2005, S. 4)

## 6.3 Starke Veränderung in der Altersstruktur Österreichs

Wie bereits anfangs erwähnt, liegt das Augenmerk dieser Auseinandersetzung auf der Veränderung der Altersstruktur der österreichischen Bevölkerung. Diese Veränderung basiert auf der Tatsache des nachweislich kontinuierlichen Geburtenrückgangs. War der Anteil an Kindern (unter 15 Jahren) im Jahre 2001 noch bei 16,8% der Bevölkerung, so wird dieser Anteil der unter 15-Jährigen vergleichsweise im Jahre 2050 bei nur mehr 12,2% liegen. Dies stellt einen Rückgang von 4,6% dar (vgl. Statistik Austria, 2005, S. 5).

Lag das Durchschnittsalter der österreichischen Bevölkerung 2001 noch bei 39,7 Jahren, so wird dieser Wert im Jahre 2027 auf 45 Jahre ansteigen und 2050 sogar bei 48,2 Jahren liegen. Dies ist bedingt durch die beträchtliche Zunahme des Anteils an Personen über dem 65. Lebensjahr. Bei näherer Betrachtung wird ersichtlich, dass sich dieser Anteil mit einem Anstieg von 15,5% (2001) auf 29,5% (2050) fast verdoppelt (vgl. Statistik Austria, 2005, S. 14).

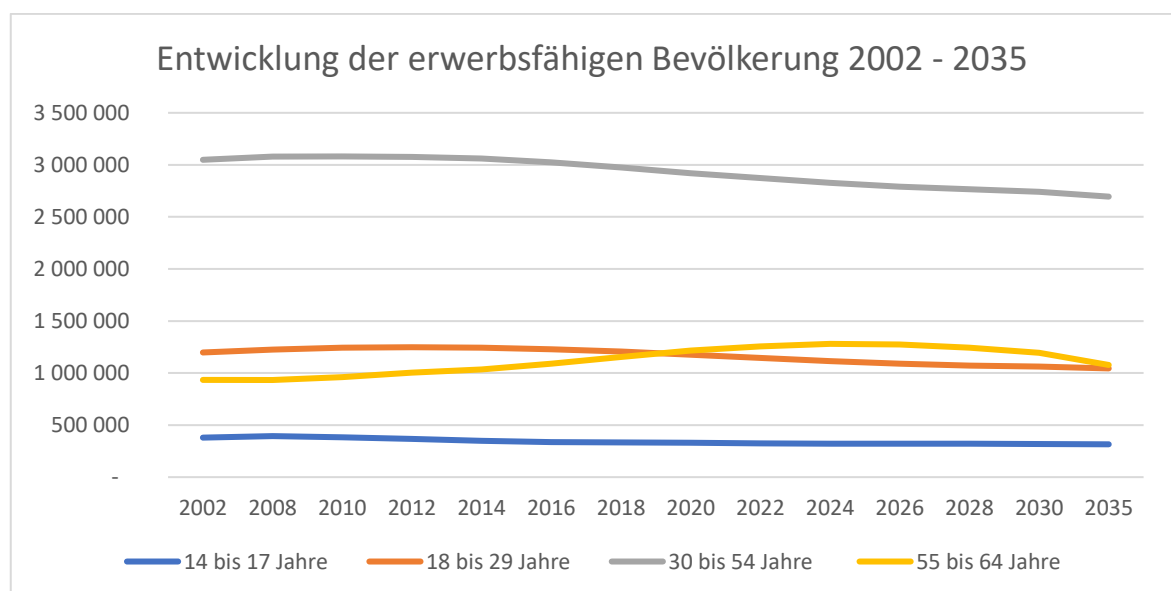


**Abbildung 3: Altersgruppen im Vergleich 1869 bis 2050**  
 Quelle: Statistik Austria (2005, S. 14)

Ein Problem welches sich in Zukunft zeigen wird, ist die Zunahme betagter und hochbetagter Menschen, also Personen über dem 80. Lebensjahr. Lag dieser Wert 2001 noch bei 3,7% der Wohnbevölkerung, liegt die Prognose für das Jahr 2050 bei 11,7% und hat sich somit mehr als verdreifacht. Anders ausgedrückt, werden im Jahre 2050 über eine Million der in Österreich lebenden Menschen das 80. Lebensjahr überschritten haben (vgl. Statistik Austria, 2005, S. 14).

#### 6.4 Die Zahl der Erwerbsbevölkerung sinkt bis 2050

Die erwerbsfähige Bevölkerung wird sich aufgrund der hohen Anzahl an Zuwanderern in der Altersgruppe der 35- Jährigen zahlenmäßig nur gering verändern (vgl. Biehl zit. in IV/ÖGB/WKO/AK, 2004, S. 24). Entsprechend der Gesamtbevölkerung wird sich jedoch auch die Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung ändern. Heute sind es die 25 - 44-Jährigen, welche die größte Gruppe innerhalb der erwerbsfähigen Bevölkerung darstellen. Das Bild wird sich jedoch durch die geburtenschwachen Jahrgänge bis 2035 entscheidend ändern. Ab diesem Zeitpunkt werden die 45 - 65-Jährigen die dominante Gruppe der Erwerbsfähigen darstellen. Betrachtet man nun die Riege der jugendlichen Erwerbsfähigen, dann ist es augenscheinlich, dass der bis zum Jahr 2010 wahrnehmbare Anstieg an 18- 29- Jährigen, ein Ende genommen hat und seitdem ein kontinuierlicher Rückgang zu verzeichnen ist. Konstant bleibt hingegen das Volumen der 30-54- Jährigen mit einer Anzahl von drei Millionen Personen. Innerhalb dieser Gruppe wird es jedoch zu einer Verschiebung der Altersstruktur kommen und so wird langfristig gesehen der Anteil der über 50 - Jährigen stark zunehmen. Im Jahr 2020 wird sich dies deutlich bemerkbar machen, sobald der Anteil der über 65- Jährigen angestiegen ist. Anhand der nachfolgenden Abbildung 4 ist zu erkennen, wie sich die einzelnen Altersgruppen der erwerbsfähigen Bevölkerung entwickelt haben bzw. entwickeln werden



**Abbildung 4: Entwicklung der erwerbsfähigen Bevölkerung**  
**Quelle: Eigene Darstellung In Anlehnung an Statistik Austria (2005)**

Zwar wird die österreichische Volkswirtschaft auch in Zukunft ausreichend mit dem Produktionsfaktor Arbeit versorgt werden, jedoch wird es einschneidende Veränderungen hinsichtlich der Altersgruppen geben. Die gravierendsten Probleme stellen hier vor allem das langfristige Absinken der Zahl erwerbsfähiger Personen zwischen 30 und 54 Jahren, das Fehlen der Führungs- und Fachkräfte, sowie der starke Anstieg der Zahl der erwerbsfähigen Personen zwischen 55 und 64 Jahren dar (vgl. Holliger, 2005).

## **6.5 Probleme des demografischen Wandels**

Was wird nun in Zukunft auf uns zukommen? Der demografische Wandel stellt uns vor zweierlei Probleme. Einerseits altert die Gesellschaft von Mittel- und Westeuropa, was eine unausweichliche und unumkehrbare Tatsache ist. Dies hat zur Folge, dass sich auch die Belegschaftsstrukturen in den Unternehmen ändert. Das Personalmanagement wird nun mit der Problemstellung einer zunehmenden Alterung ihrer ArbeitnehmerInnen konfrontiert. Die Folgen daraus schlagen sich auf die Arbeitsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Innovationsstärke nieder. Vertraut man jedoch auf die demografischen Prognosen, sieht man sich hier gleichzeitig mit einer drastisch sinkenden Anzahl der Erwerbspersonen konfrontiert. Dies kann zu einem Engpass in der Findung von neuem, qualifiziertem Personal führen. Zusätzlich schürt dies auch das Feuer im Wettbewerb um hochqualifizierte und junge Fachkräfte.

In Anbetracht des zunehmenden Wettstreits und des immer weiter steigenden Kostendrucks, sieht sich das Personalmanagement mit einer neuen Herausforderung betraut. Es gilt nicht mehr nur die Ressource „Humankapital“ zu halten, vielmehr ist es das Ziel mit den demografischen Veränderungen zu arbeiten. So soll nicht nur das Potential der vor allem älteren MitarbeiterInnen bestmöglich genutzt und gefördert werden, es sollte tunlichst auch darauf geachtet werden die Verweildauer bzw. die Betriebszugehörigkeit von MitarbeiterInnen auszubauen, um einen langfristigen und auch nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erzielen zu können.

Wie sich der Lehrlings- und Fachkräftemangel aktuell in Österreich darstellt und durch welche Ursachen sich dieser verstärkt, wird im nachfolgenden Teil detailliert dargestellt.

## **7 Lehrlings- und Fachkräftemangel in Österreich**

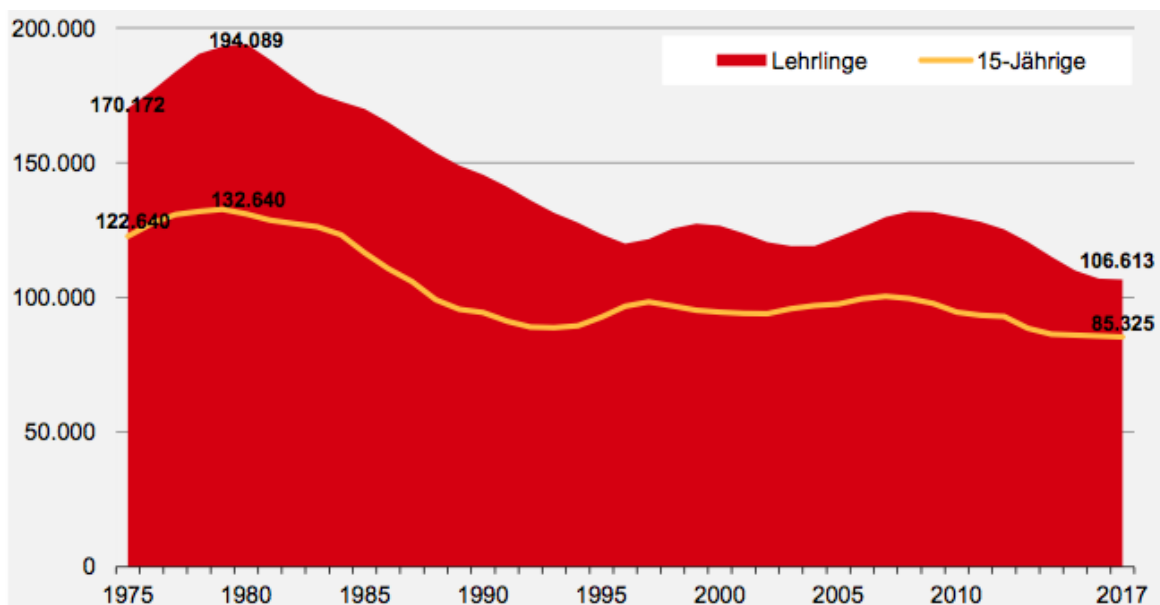
In diesem Teil der Arbeit soll nun eine aktuelle Darstellung des Lehrlings- bzw. Fachkräftemangels in Österreich abgebildet werden. Grundlage hierfür sind Untersuchungen des Institutes für Bildungsforschung der Wirtschaft (IBW) aus dem Jahr 2018.

Das IBW führte hierfür eine Unternehmensbefragung durch, welche das Ausmaß, die Struktur, die Ursachen, sowie auch die Konsequenzen des Fachkräftebedarfs/-mangels darstellen soll. Diese Befragung wurde im Jahr 2018, genau genommen im April, erstmals durchgeführt. Angedacht ist, eine Erhebung dieser Art jährlich zu wiederholen, um beständige zeitnahe Informationen für arbeitsmarkt-, bildungs- und wirtschaftspolitische Analysen und Strategien bereitzustellen zu können (vgl. IBW, 2018). Bei dieser als Online- Befragung konzipierten Erhebung wurden alle Wirtschaftskammer-Mitgliedsbetriebe (ArbeitgeberInnenbetriebe) mit mindestens einem bzw. einer unselbstständig Beschäftigten und einer erfassten E-Mail-Adresse als Grundgesamtheit definiert. Hiermit sind nun Angaben von 4.462 Betrieben vorhanden. Die Ergebnisse der Befragung stellen nun nicht nur ein österreichweites Gesamtergebnis dar, vielmehr wurde ebenso ein Mehrwert für die Länder generiert, indem die Daten weiters auch nach Bundesländern, Spartenzugehörigkeit, als auch Branchen ausgewertet wurden. Das wesentlichste Merkmal dieser empirischen Erhebung ist ein Schätzwert, welcher den hochgerechneten aktuellen Fachkräftebedarf in absoluten Zahlen widerspiegelt. Für die nächsten Jahre ist zudem ein jährlicher Fachkräftenadar-Indikator geplant, welcher auf Basis der Ergebnisse aus dem Jahr 2018 die aktuellen Entwicklungen hinsichtlich des Qualifikationsbedarfs und Fachkräftemangels der Betriebe im Jahresverlauf widerspiegeln soll (vgl. Dornmayr & Winkler, 2018).

Alles in Allem bildet die vom IBW durchgeführte Unternehmensbefragung zum Fachkräftebedarf/ -mangel gemeinsam mit dem zur gleichen Zeit veröffentlichten Bericht des IBW „Schlüsselindikatoren zum Fachkräftemangel“ eine Zusammenschau und Aufbereitung aktueller Indikatoren zum Fachkräftemangel. Dies erfolgt auf Basis sekundäranalytischer Auswertungen und trägt den Namen Fachkräftenadar. Mit Hilfe dieses Fachkräftenadars soll ein umfassendes, sowie aktuelles und dynamisches Bild erstellt werden (vgl. Dornmayr & Winkler, 2018).

## 7.1 Demografische Aspekte des Lehrlings- und Fachkräftemangels

Laut den Daten der Wirtschaftskammer Österreich war 1980 ein Höhepunkt der Lehrlingszahlen zu verzeichnen. Damals waren es noch mehr als 194.000 junge Menschen, welche eine Lehre in Österreich absolvierten. In den darauffolgenden Jahren, bis zum heutigen Tag, ist nun ein Rückgang von Lehrlingen zu verzeichnen, welcher sich nun bei etwas mehr als 109.000, in der Lehre befindlichen, jungen Menschen eingependelt hat (vgl. Dornmayr & Winkler, 2018). Betrachtet man diese Zahlen genauer und in Verbindung mit den durch den demografischen Wandel bedingten Rückgang der Jugendlichen, hier vor allem die Zahl der 15 –Jährigen, dann ist ein direkter Zusammenhang zur demografischen Entwicklung erkennbar (vgl. Statistik Austria, 2018). Die österreichischen Lehrbetriebe konnten sich bisher sehr flexibel auf das vorhandene Angebot an Lehrlingen bzw. Jugendlichen einstellen. So würden diese Ausbildungsstätten laut Befragung des IBW auch zum jetzigen Zeitpunkt noch mehr Jugendliche annehmen, wenn diese vorhanden wären. Somit ist hier ebenfalls ein Zusammenhang (siehe Abbildung 5) zwischen der Zahl der Lehrlinge und der Zahl der 15-Jährigen deutlich erkennbar und verweist einmal mehr auf diese Problematik (vgl. Dornmayr & Winkler, 2018).



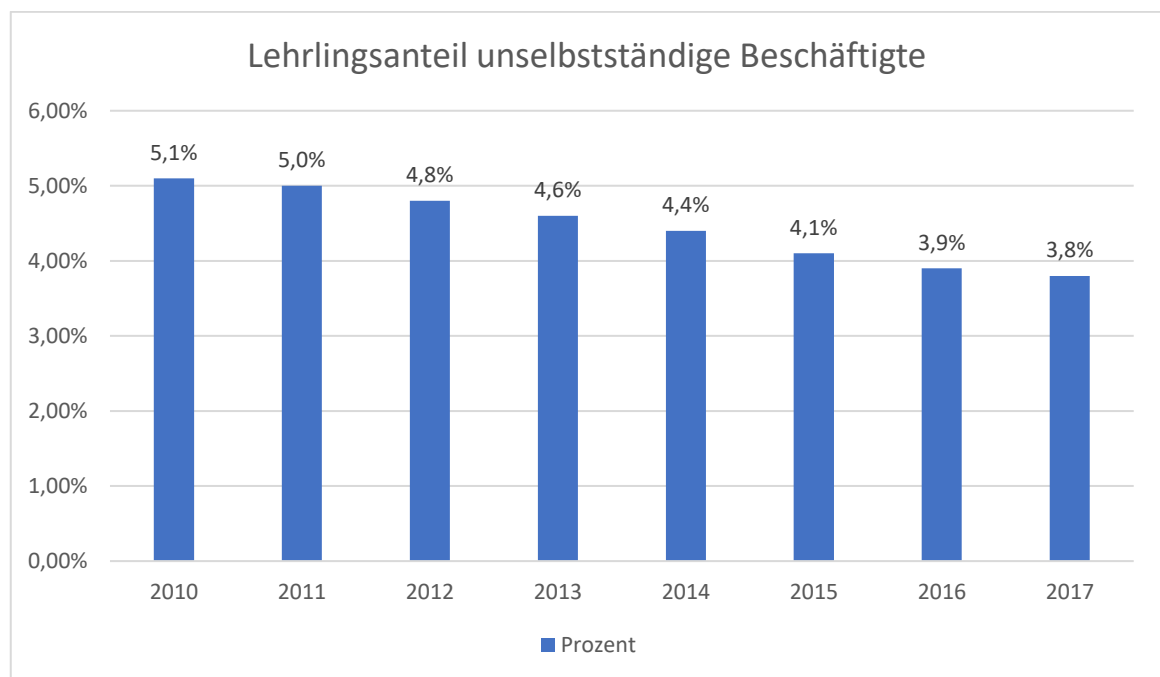
*Abbildung 5: Zahl der Lehrlinge und 15-Jährigen in Österreich*

*Quelle: Wirtschaftskammer Österreich: Lehrlingsstatistik und Statistik Austria: 15-Jährige im Jahresdurchschnitt Datenabfrage (15-Jährige): 28.5.2019, letzte Aktualisierung: 23.5.2018.*



Die insgesamt steigenden Beschäftigungszahlen und der demografisch bedingte Rückgang an Jugendlichen führen dazu, dass der Anteil der Lehrlinge, gemessen an allen Beschäftigten, weiterhin kontinuierlich sinkt. Betrachtet man dies aus der Perspektive der Sicherung des Fachkräftenachwuchses durch die Lehrlingsausbildung, ist dieser Zusammenhang als äußerst problematisch einzustufen.

In Abbildung 6 wird die Entwicklung des Anteils der Lehrlinge hinsichtlich aller unselbstständig Beschäftigten in den Mitgliedsbetrieben der WKÖ veranschaulicht. Im Zeitraum von nur 7 Jahren ist der Anteil der Lehrlinge, bezogen auf alle unselbstständig Beschäftigten, von 5,1% im Jahr 2010 auf 3,8% im Jahr 2017 gesunken (vgl. Dornmayr & Winkler, 2018).

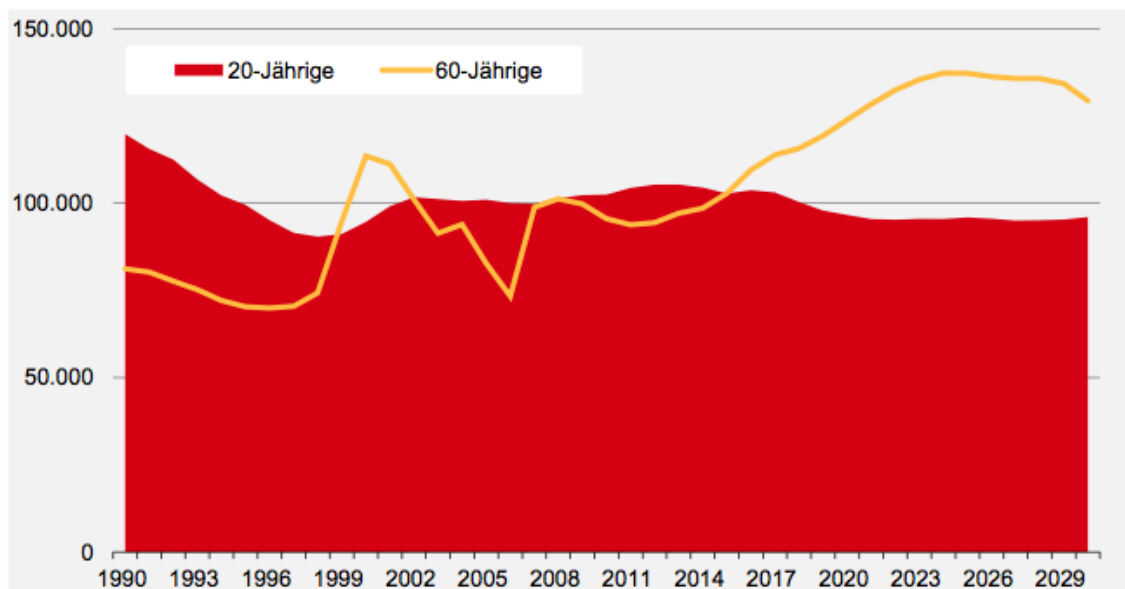


**Abbildung 6: Anteil der Lehrlinge an allen Unselbstständig Beschäftigten (in den WKÖ- Mitgliedsbetrieben)**  
*Quelle: WKÖ (2018) eigene Darstellung*

Betrachtet man nun den zukünftigen Fachkräftebedarf der österreichischen Wirtschaft, dann ist nicht nur ein problematischer Zusammenhang bezüglich des Qualifikationsbedarfs, sondern ebenso hinsichtlich des Fachkräfteangebot zu erkennen. Eben gerade dieses Fachkräfteangebot steht in direktem Zusammenhang zur demografischen Entwicklung der österreichischen Bevölkerung. Der sogenannte „demografische Druck“ auf das Fachkräfteangebot wird sich in den nächsten Jahren weiter zuspitzen, da hier die stark steigende Nachfrage nach Fachkräften auf eine

mittlerweile stagnierende Zahl an BerufseinsteigerInnen trifft (vgl. Dornmayr & Winkler, 2018).

Besonders gut veranschaulichen lässt sich diese Entwicklung im Vergleich der Zahl der 20- Jährigen mit jener der 60- Jährigen. Mit der Auswahl der 20- Jährigen soll hier das angenommene Durchschnittsalter von BerufseinsteigerInnen dargestellt werden. Hier ist ersichtlich, dass seit etwa dem Jahr 2015 die Anzahl der 60- Jährigen in Österreich die der 20- Jährigen übersteigt. Der Zenit dieser „demografischen Lücke“ wird im Jahre 2024 erreicht sein (siehe Abbildung 7) - dort werden laut aktuellen Prognosen 137.294 60- Jährige nur rund 95.467 20-Jährigen gegenüberstehen. Die Anzahl der 60- Jährigen in Österreich wird jene der 20 –Jährigen somit um etwa 40.000 übertreffen (vgl. WKO, 2018; Statistik Austria, 2018).



*Abbildung 7: Zahl der 20-Jährigen und 60-Jährigen in Österreich (1990-2030; Prognosewerte ab 2017)  
Quelle: Statistik Austria Datenabfrage: 28.5.2019, letzte Aktualisierung: 23.11.2017.*

Selbst wenn unter diesen Umständen eine Zuwanderung von 20 - 60- Jährigen die Zustände abschwächen könnten, ist immer noch mit gravierenden Auswirkungen hinsichtlich des Angebots an Fachkräften in Österreich zu rechnen. Ein Problem, welches sich in erster Linie aber durch Zuwanderung oder einer adäquaten Qualifizierung von Fachkräften zumindest zum Teil kompensieren lassen würde (vgl. WKO, 2018; Statistik Austria, 2018).

## **7.2 Aktueller Fachkräftebedarf/ -mangel in Österreich**

Der Fachkräftemangel war 2018 in der österreichischen Wirtschaft omnipräsent und deutlich wahrnehmbar. 75% der Betriebe, leiden laut der vom IBW durchgeführten Unternehmensbefragung sogar schon unter eher starkem oder sehr starkem Fachkräftemangel (vgl. Dornmayr & Winkler, 2018). Zum Befragungszeitraum im April 2018 haben sogar 87% der rund 4.500 Unternehmen, welche im Auftrag der Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ) befragt wurden, angegeben, dass sie im letzten Jahr den Mangel an Fachkräften „zumindest“ gespürt haben. Hinsichtlich der einzelnen Sparten und Branchen nimmt deutlich mehr als die Hälfte der Betriebe den Fachkräftemangel in starker Form wahr. Besonders intensiv wird das Fehlen von Fachkräften in mittelgroßen Betrieben des Tourismus, hier betroffen sind vor allem KöchInnen, als auch im handwerklich technischen Bereich in Westösterreich erlebt. Des Weiteren gaben die befragten Unternehmen an, dass rund 59% der zurzeit nicht besetzten Stellen für Fachkräfte bereits länger als 6 Monate unbesetzt sind. Problematisch sind ebenso die sinkenden Zahlen und die Qualität der Bewerbungen, wodurch auch die Dauer und der Aufwand für die Personalsuche zu einer größeren Herausforderung geworden ist. Betrachtet man nun die Problematik hinsichtlich der Berufsgruppen, so haben in Bezug auf Handwerksberufe ganze 45% der Betriebe besondere Schwierigkeiten geeignete MitarbeiterInnen zu finden. Etwas weniger besorgniserregend erscheinen die Zahlen der suchenden ArbeitgeberInnen bezogen auf Arbeitskräfte für das Gastgewerbe mit „nur“ 19% (vgl. Dornmayr & Winkler, 2018).

Bei Befragungen der Mitgliedsbetriebe der WKÖ im Jahr 2018 ergab sich ein, auf Österreich hochgerechneter, Fachkräftebedarf von rund 162.000 Stellen. Die Nachfrage nach MitarbeiterInnen mit einem Lehrabschluss ist weiterhin äußerst hoch. Jedoch gaben im Jahr 2017 bereits 60% der Betriebe an, einen Fachkräftemangel zu verspüren. Was hier dennoch ins Auge sticht, ist die Tatsache, dass die einheimischen Betriebe dennoch auffällig häufig Schwierigkeiten hatten Personal mit Lehrabschlüssen zu finden. Hier hingegen beklagten sich nur rund 9% der Unternehmen über Schwierigkeiten bei Suche nach Fachhochschulabschlüssen bzw. nur sechs Prozent bei Universitätsabschlüssen (vgl. Dornmayr & Winkler, 2018).

Der starke Rückgang an Lehrlingen stellt die Betriebe vor eine äußerst schwierige Aufgabe. Das Problem mit dem Nachwuchs liegt jedoch keineswegs an der

mangelnden Ausbildungsbereitschaft der österreichischen Betriebe. Die Unternehmen müssten hierfür jedoch ausreichend geeignete und interessierte Jugendliche finden. Laut dem IBW Fachkräftenradar von 2018 würden in Anbetracht der derzeitigen Situation jene Betriebe, die bereits Lehrlinge ausbilden, zu 46% sicher und zu 27% vielleicht auch mehr Lehrlinge ausbilden. Hier ist es vor allem der demografisch bedingte Rückgang der Lehrlinge bzw. der jungen Erwerbsbevölkerung in den letzten Jahren, welcher sich als ausschlaggebender Faktor herauskristallisierte und durch welchen sich die Lage weiter zugespitzt hat. Es gaben bereits 86% der befragten Betriebe an, dass die Auswirkungen des Fachkräftemangels in erster Linie für die Firmenchefs, deren Familienangehörige sowie auch für die aktuellen MitarbeiterInnen spürbar sei. 84% dieser Betroffenen geben weiters an, den Mangel an Fachkräften in Form von höherer Arbeitsintensität zu spüren. 70% beklagten mehr Überstunden durch die mangelnde Personalausstattung. Bei 60% der Betriebe hat dieser Mangel zudem auch zu Umsatzeinbußen geführt, bedingt durch Ablehnung oder Stornierung von Aufträgen oder durch eine Einschränkung des Leistungsangebots. Zudem beklagen sich 76% der Unternehmen über die steigenden Aufwendungen für die Personalsuche, 66% über ansteigende Gehälter und 58% waren gezwungen ihre Arbeitskräfte auf Weiterbildung zu schicken, was ebenso zu weiteren Ausgaben führte. 60% der Unternehmen mussten sogar als Folge des Fachkräftemangels geringer qualifizierte BewerberInnen einstellen. Dies hatte für 49% dazu geführt, dass die Möglichkeiten zur Innovation bzw. zur Entwicklung neuer Produkte eingeschränkt wurde. Das Ergebnis dieser Misere waren deutliche Qualitätseinbußen bei Produkten und Dienstleistungen sowie der Lehrlingsausbildung. Mittel- und langfristig gesehen ist diesbezüglich mit höheren Kosten für Reparaturen, Reklamationen oder Stornierungen zu rechnen. In den nächsten drei Jahren befürchten sogar 82% der Betriebe eine weitere Verschärfung bzw. Zuspitzung des Fachkräftemangels in ihrer Branche. Ganze 58% erwarten eine starke Zunahme. Die bevorstehende Pensionierung der geburtenstarken „Babyboom-Generation“, welche zwischen 1955 und 1969 geboren wurde, sowie der bereits längerfristig wirksame, starke Rückgang der Lehrlinge, dürften diese Annahme selbst bei konjunktureller Stagnation bestätigen (vgl. Dornmayr & Winkler, 2018).

De Facto zeigen die Ergebnisse der Unternehmensbefragung des IBW, dass bereits im Frühjahr/ Sommer 2018 der Fachkräftemangel in so gut wie allen österreichischen

Betrieben, nämlich in 87%, deutlich spürbar war. Das damit einhergehende Problem hinsichtlich der Qualität der Leistungserbringung und der Zufriedenheit der KundInnen führt in Folge auch zu deutlichen Einbußen des wirtschaftlichen Erfolgs der österreichischen Unternehmen.

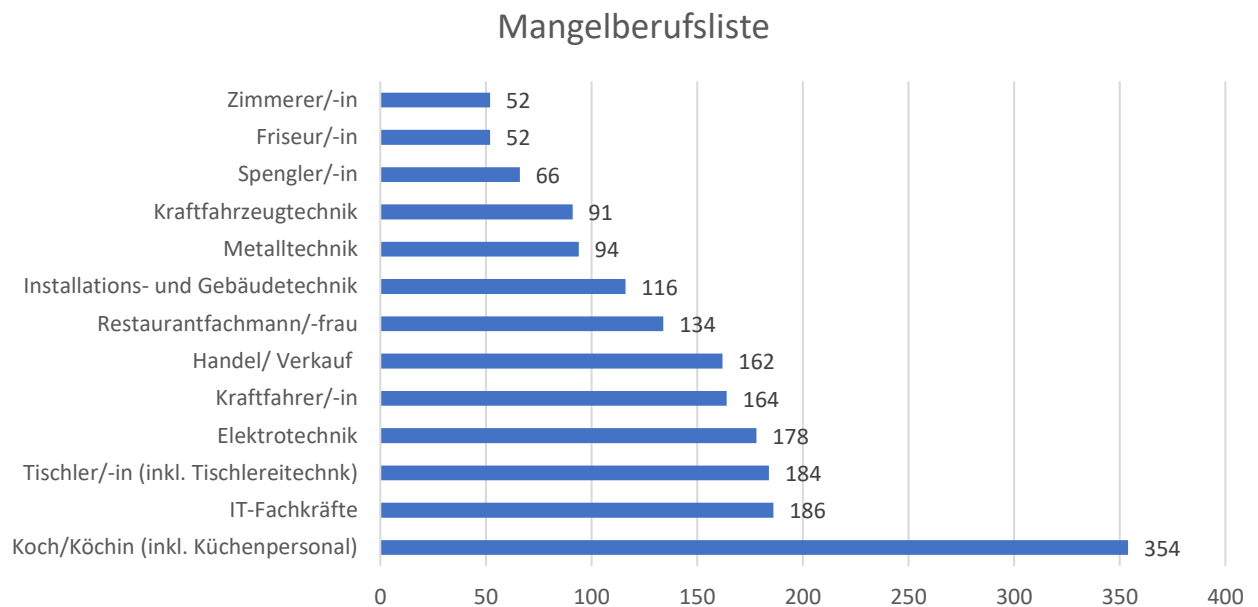
## **8 Fachkräftemangel im Tourismussektor in Tirol**

Betrachtet man nun also den Fachkräftemangel hinsichtlich verschiedener Sparten, so ist festzustellen, dass in den Bereichen „Tourismus und Freizeitwirtschaft“ sowie „Gewerbe und Handel“ der Mangel an Fachkräften vergleichsweise am deutlichsten wahrgenommen wurde. In einer Studie der Arbeiterkammer aus dem Jahr 2003, wurde bereits dargelegt, dass „die Beschäftigung im Tourismus insgesamt durch hohe Instabilität mit hoher Fluktuation, geringer Beschäftigungsdauer und hohem Arbeitslosigkeitsrisiko sowie durch hohe Belastungen, schwierige Arbeitsbedingungen und besondere Arbeitszeitformen geprägt ist“ (Leodolter & Kaske, 2003, Einleitung).

Laut dem gängigen Sprachgebrauch ist es eine Vielzahl an unterschiedlichen Betätigungsfeldern welche in der „Tourismus und Freizeitwirtschaft“ eingebettet sind. So zählen unter anderem Hotellerie und Gastronomie oder auch Beherbergungs- und Gaststättenwesen, Freizeiteinrichtungen, touristisches Verkehrswesen, Events und Veranstaltungen sowie das Reisemanagement zu diesen Beschäftigungsfeldern. All diese Unterteilungen haben jedoch eine Reihe gemeinsamer charakteristischer Merkmale, welche der Tourismusbranche zugeordnet werden können. Dazu zählen unter anderem die Dynamik des Arbeitsmarktes und damit einhergehenden Beschäftigungsverhältnisse als auch die damit verbundenen Arbeitsbedingungen. Desweiteren fällt die charakteristische Verteilung, der im Tourismus Beschäftigten, in Bezug auf demografische Merkmale wie beispielsweise Alter und Geschlecht, darunter. Branchenspezifische Herausforderungen zeigen sich auch im Umgang mit der vergleichsweise hohen Fluktuation von Arbeitskräften oder in der Deckung des saisonal schwankenden Arbeits- und Fachkräftebedarfs im Tourismus (vgl.Leodolter & Kaske, 2003). In diesen Sparten gaben jeweils etwas mehr als 50% der befragten Unternehmen an, den Fachkräftemangel im vergangenen Jahr sehr stark in ihrem Unternehmen gespürt zu haben (vgl. Dornmayr & Winkler, 2018). Bei genauer Auseinandersetzung mit den einzelnen Branchen ist ersichtlich, dass nicht nur „Gastronomie und Hotellerie“ mit 54,3%, sondern auch das „Bau- und Baunebengewerbe“ mit 54,0% laut eigenen Angaben im Jahr 2017 den Fachkräftemangel sehr stark im eigenen Unternehmen verspürt haben. Von allen befragten Unternehmen, welche im letzten Jahr angegeben haben einen Mangel an Fachkräften in ihrem Betrieb zu verspüren, waren es sogar fast die Hälfte (45%), die zum Befragungszeitpunkt besondere Schwierigkeiten hatten geeignetes Personal zu

finden (vgl. Dornmayr & Winkler, 2018).

Mittels der Fragebögen konnten die Unternehmen noch zusätzlich anführen, welche drei Berufe bzw. welches Berufsfeld und ihre Besetzung ihnen zum Zeitpunkt der Befragung am meisten Kopfzerbrechen bescherten und bei welchen Posten sie die größten Schwierigkeiten bei der Besetzung der Stellen hatten.



**Abbildung 8: Berufe mit den größten Besetzungs-/ Rekrutierungsschwierigkeiten**

**Quelle:** *ibw-Unternehmensbefragung zu Fachkräftebedarf/-mangel (n = 4.462 Unternehmen; Durchführung: April 2018). Datenbasis: n=3.873 – eigene Darstellung*

Die von den Unternehmen erstgenannten Berufe wurden nach inhaltlichen Kriterien aggregiert, um jene Berufe/ Berufsfelder zu identifizieren, in denen zum Befragungszeitpunkt (April 2018) die größten Rekrutierungs-/ Besetzungsschwierigkeiten bestanden. Abbildung 8 veranschaulicht, welche Berufe von wie vielen Unternehmen an erster Stelle genannt wurden. Jenes Berufsfeld in welchem die absolut größte Zahl an Betrieben (n = 354) die stärksten Rekrutierungs-/Besetzungsschwierigkeiten aufwies, war Koch/Köchin (inkl. Küchenpersonal). Mit großem Abstand dahinter lagen IT-Fachkräften (n = 186), welche eine sehr breite Berufsgruppe darstellen und eine Vielzahl an Einzelberufen umfassen. Ebenfalls noch eine markante Anzahl an Betrieben (n = 134) benötigt am dringendsten Servicepersonal im Tourismus (Beruf „Restaurantfachmann/- frau“) (vgl. Dornmayr & Winkler, 2018).

## **8.1 Eigenheiten des Personalmanagements der Tourismusbranche**

Der direkte Vergleich von Branchen stellt immer eine besondere Herausforderung dar, da sich jede Branche durch ihre Eigenheiten, seien es körperliche oder psychische Belastungen bzw. der Art der ausgeübten Tätigkeit, von den anderen grundlegend unterscheidet.

In diesem Fall gilt es nun das Augenmerk auf Dienstleistungsspezifika der touristischen Leistungen sowie auch strukturelle Merkmale, wie die Leistungskomplexität, Anlagenintensität oder Schwankungen im Auslastungsgrad zu legen, durch welche eben genau diese Branche am stärksten geprägt wird. All diese Merkmale prägen die qualitäts- und wettbewerbsorientierte Personalpolitik und stellen zugleich auch die Ursache der hohen Personalintensität dar (vgl. Berg, 2010; Gardini, 1997; Zegg, 1995; Schultze, 1993).

Im Folgenden wird nun die Geschichte und die Entstehung der viel diskutierten Saisonierregelung und die damit verbundenen ungleichgewichteten Vor- und Nachteile dieser Regelung dargestellt. Dies ist wiederum von Nöten um zu veranschaulichen, dass die Verdrängung der kulturellen Bestandteile der Tourismusregionen und der regionalen ArbeitnehmerInnen dieser Branche, Hand in Hand geht mit der Verpflichtung von Saisonarbeitskräften aus dem Ausland.



## **9 Saisonierregelung und Saisonarbeiter - Vor- und Nachteile ungleich verteilt**

Wie bereits im vorangegangenen Teil der Arbeit erwähnt, ist Österreich aufgrund der hohen saisonal bedingten Auslastungsschwankungen ein Land, mit einer traditionell hohen Saisonkomponente am Arbeitsmarkt. Dies spiegelt sich vor allem in den bekannten Saisonbranchen, wie es etwa der Fremdenverkehr, das Bauwesen oder auch die Landwirtschaft sind, wider. Einen weiteren typischen Bestandteil der Saisonalisierung stellt der überdurchschnittlich hohe Anteil an ausländischen ArbeitnehmerInnen dar. Diese als „Saisoniers“ eingesetzten Arbeitskräfte unterscheiden sich hinsichtlich deren rechtlichen Status in wesentlichen Punkten von jenen, anderer in- und ausländischer ArbeitnehmerInnen. Im Jahr 2000 kam es zu einer enormen Ausweitung in Bezug auf den Einsatz von Saisonarbeitskräften. So ist es Saisonkräften unter anderem seit 2002 erlaubt auch mehrere Male hintereinander bei demselben Betrieb für maximal sechs Monate zu arbeiten. Die Einreise von "Schlüsselarbeitskräften" wurde durch diese Reform maßgeblich erleichtert (vgl. Biehl, 2003, S. 74)

Biehl (2003) definierte drei klassische Merkmale, welche sich durch die Saisonierregelung ergeben:

- Die Beschäftigung sowie der Aufenthalt der als Saisonier tätigen ausländischen ArbeitnehmerInnen sind befristet. Dies bedeutet, dass für die Aufnahme einer neuerlichen Beschäftigung, nach Ablauf der zulässigen Einsatzperiode, eine Beschäftigungsunterbrechung notwendig ist.
- Die Mitnahme oder der Nachzug von Familienmitgliedern ist unzulässig.
- Das Wechseln des Arbeitsplatzes ist nicht gestattet und das Aufenthaltsrecht sowie das Beschäftigungsverhältnis sind miteinander verknüpft. Somit führt eine Auflösung des Arbeitsvertrags in der Regel auch zur Beendigung des Aufenthaltsrechts.

Aus Sicht des oder der ArbeitgeberIn entstehen laut Biehl (2003, S. 74) somit augenscheinliche Vorteile, welche durch die Beschäftigung von ausländischen Saisoniers, entstehen. Diese könnte man wie folgt zusammenfassen:

- keine Notwendigkeit, sich um die Aus- und Weiterbildung der ArbeitnehmerInnen kümmern zu müssen

- keine Probleme mit dem Kündigungsrecht – der Vertrag oder zumindest Beschäftigungs- und Aufenthaltsberechtigung sind befristet
- nach Fristablauf haben die betroffenen ArbeitnehmerInnen keine Aufenthaltserlaubnis mehr und somit auch keine Möglichkeiten ihre Ansprüche aus dem Arbeitsverhältnis voll und ganz zu erlangen
- es besteht keine Gefahr, dass die ArbeitnehmerInnen zu einem/einer besser bezahlenden MitbewerberIn wechseln, da die Arbeitsbewilligung als Saisonier an einen bestimmten Arbeitsplatz gebunden ist
- es entstehen Einnahmen aber keine Lasten hinsichtlich Sozial- und Arbeitslosenversicherung, da nach Ende des Arbeitsverhältnisses die Saisonkraft das Land verlassen muss. Es besteht somit keine Möglichkeit Arbeitslosengeld zu beziehen

Für die betroffenen ArbeitnehmerInnen hingegen entstehen durch die Saisonierregelung negative bzw. benachteiligende Arbeitsbedingungen, welche zum Teil in Kauf genommen werden, um die Anstellung als Saisonier nicht zu verlieren. Diese Auswirkungen werden von Biehl (2003, S. 75) folgendermaßen definiert:

- eine verstärkte wirtschaftliche und rechtliche Abhängigkeit von der/dem ArbeitgeberIn, da das Aufenthaltsrecht grundsätzlich an den Bestand eines bestimmten Arbeitsverhältnisses gebunden ist
- sollte nur die kollektivvertraglichen Mindesthöhe des Entgeltes bezahlt bzw. vielleicht sogar nur ein Teil dessen ausbezahlt werden, so müssen sich die ArbeitnehmerInnen entscheiden, ob sie diese rechtswidrige Praxis hinnehmen oder ob sie das ausstehende Entgelt einklagen und ihren Arbeitsplatz und somit das gesamte Einkommen riskieren
- ausständige Ansprüche aus dem Arbeitsverhältnis können nur schwer eingeklagt werden, da Saisoniers nach dem Ende des Arbeitsverhältnisses das Land verlassen müssen.

## **9.1 Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt**

Hinsichtlich der dargestellten Rahmenbedingungen, welche das System der Saisonierregelung mit sich bringt, wird offensichtlich, dass dieses System äußerst attraktiv für die ArbeitgeberInnenseite ist. Problematisch ist jedoch, dass es in weitere

Folge auf Grund der schwachen Verhandlungsposition der Saisoniers, zu wesentlich günstigeren Bedingungen für die ArbeitgeberInnenseite kommt. Dass ebenso die menschliche Seite im Saisoniermodell eine untergeordnete Rolle spielt, wird augenscheinlich im Umgang mit den Familienangehörigen der Saisoniers. Den Arbeitskräften ist es folglich untersagt, in Familieneinheit mit ihren Angehörigen innerhalb des Arbeitsortes zu leben, selbst wenn sie seit mehreren Saisons in Österreich beschäftigt waren. Äußerst prekär sind auch die Auswirkungen der Saisonierregelung in Bezug auf die Wirtschaftsstruktur des Landes. So sind es nicht nur die schlechten Arbeitsbedingungen, welche sich in der Abhängigkeit der ArbeitnehmerInnen widerspiegeln und hinsichtlich niedriger Löhne und Lohndumping zum Standard gehören. Folglich werden durch die niedrigen Löhne und kaum vorhandenen Zusatzleistungen, wettbewerbsschwache und innovationslose Unternehmen sozusagen „subventioniert“ und künstlich am Leben erhalten. Mittels des Saisoniermodells sollte der kurzfristige Bedarf an fertig ausgebildeten Fachkräften gedeckt werden. Jedoch wird den ArbeitgeberInnen somit eine Lösung dargelegt, mit der auf innerbetriebliche Fort- und Weiterbildungen verzichtet werden kann. In weitere Folge wird ebenso die Arbeitskräftenachfrage aus dem Bestand der im Inland als arbeitssuchend gemeldeten ArbeitnehmerInnen außer Acht gelassen (vgl. Biehl, 2003).

Saisonarbeit ist speziell in der Gastronomie und im Beherbergungswesen bewährte Praxis und sehr weit verbreitet. Eine Definition hierzu liefert die Verordnung 1408/71 bzw. 883/2004 der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft (EWG, heute: Europäische Union (EU)) aus dem Jahr 1971. Saisonkräfte sind laut dieser Verordnung „...*alle Arbeitnehmer, welche ihren Hauptwohnsitz für die Ausübung einer jahreszeitlich bedingten Beschäftigung über einen Zeitraum von maximal acht Monaten verlassen und sich für die Dauer ihrer Beschäftigung in einem anderen Staat aufhalten*“. Desweiteren lässt sich aus dem Art. 1 lit. c entnehmen, „...*dass es sich um eine Tätigkeit handelt, welche jedes Jahr in gleicher Form auftritt*.“ Dieser heute in 28 Staaten der EU weitverbreitete arbeitsrechtliche Ansatz besitzt mittlerweile eine breite Gültigkeit. Die vorhandene Möglichkeit von Saisonarbeit innerhalb der Staatsgrenzen wird allerdings völlig außer Acht gelassen. Asenstorfer (2009, S. 17) liefert einen wirtschaftswissenschaftlichen Ansatz zur Definition von Saisonbeschäftigung, jedoch unter der Berücksichtigung der auslösenden Faktoren. Dadurch definiert er den Begriff der saisonalen ArbeitnehmerInnen wie folgt: „*deren Leistungserbringung durch auftretende Angebots- und*

*Nachfrageschwankungen in Folge natürlicher und institutioneller Gegebenheiten im Jahresverlauf zeitlich begrenzt bleibt.“ (Asenstorfer, 2009, S. 17).*

Geht man nun näher auf den Begriff der Saisonarbeit ein und versucht diesen einer Beschäftigungsform zuzuordnen, dann ist hier die Rede von einer atypischen Beschäftigungsform. Diese Art der Beschäftigung ist klar von einem Normalarbeitsverhältnis zu unterscheiden. Bei einem solchen handelt es sich um eine unbefristete Vollzeittätigkeit mit entsprechendem Einkommen, welches zusätzlich durch die Integration in soziale Sicherungssysteme, wie etwa der Sozialversicherung gekennzeichnet ist. Des Weiteren liegt sowohl ein klares Arbeits- sowie Beschäftigungsverhältnis, als auch eine Weisungsgebundenheit vor. Eine atypische Beschäftigungsform hebt sich insofern von anderen ab, als dass mindestens eines der genannten Merkmale des Normalarbeitsverhältnisses fehlt (vgl. Keller und Seifert 2009, S. 40f.).

Ein weiterer, nicht zu vernachlässigender Punkt ist jener des Bildungsstandards. Aufgrund dessen können Saisonkräfte nur eingeschränkt Einfluss auf ihre Stellen nehmen. Diese These wird mithilfe der Zahlen über die europäische Saisonbeschäftigung untermauert. Laut Eurostat (2013a) verfügten im Jahr 2011 demnach 32,5% der ArbeitnehmerInnen im Gaststätten- und Beherbergungsbereich über keine abgeschlossene schulische Ausbildung, was das Fehlen einer Grundschulausbildung bzw. eines Abschlusses der Sekundarstufe 1 bezeichnet. (vgl. Eurostat 2013a).

Überblickt man nun den Großteil der saisonalen Jobs, wird einem klar, dass Saisonarbeit in den meisten Fällen durch geringe inhaltliche Komplexität und hohe Belastungen, seien diese körperlicher oder psychischer Natur, gekennzeichnet wird. Die häufig zu vernachlässigenden Fachkenntnisse werden in vielen Fällen durch eine überdurchschnittliche hohe Einsatzbereitschaft kompensiert. Laut Eurostat (2013a) stellen 24% der ArbeitnehmerInnen im Gastgewerbe aufgrund des hohen Maßes an Flexibilität junge ArbeitnehmerInnen zwischen 15 und 24 Jahren.

## 10 Dynamik des Arbeitsmarktes Tourismus

Der Arbeitsmarkt im Tourismus und in der Freizeitwirtschaft unterliegt aus naheliegenden Gründen starken saisonalen, aber auch wöchentlichen und sogar täglichen Schwankungen. 1991 wurden zum Beispiel 300 deutsche Betriebe vom Wirtschaftswissenschaftlichen Institut für Fremdenverkehr an der Universität München (DWIF) genauer beleuchtet. Von diesen 6465 Beschäftigten der 300 Betriebe geben 40% der Hotelbeschäftigten an, dass sie kürzer als 1 Jahr bei ein und demselben Arbeitgeber tätig wären. Bezogen auf Pensionen und Gästehäuser als separate Beherbergungsform gaben sogar 52,15% der Angestellten an, saisonal beschäftigt zu sein (vgl. DWIF 1991, S. 53). Das Resultat davon ist eine besondere Dynamik hinsichtlich des Arbeitskräftebedarfs, was Beschäftigungsspitzen in den Hauptsaisons zur Folge hat und sich wiederum durch einen drastischen Rückgang der verfügbaren Arbeitsstellen in den restlichen Monaten, hier vor allem in den Monaten April und November, darstellt (vgl. Mayerl, M., Lachmayr, N. & Kappacher A. 2019, S.10).

*„Das saisonale Muster der Arbeitslosigkeit mit den zwei Spitzen im April und November ist hauptsächlich in Westösterreich vorzufinden – am deutlichsten in den Bundesländern Tirol und Salzburg. Die Arbeitslosenspitze im April ist (ebenso wie diejenige im November) von kurzer Dauer. Viele im Tourismus tätige Arbeitskräfte sind typischerweise nur vorübergehend arbeitslos und werden anschließend – zu Beginn der neuen Saison – wiedereingestellt. Dies zeigt sich in einem hohen Anteil der Arbeitslosen im Tourismus mit einer Einstellzusage. Insgesamt hat jede/r fünfte Jobsuchende im Tourismus eine Einstellzusage.“*

(Wach, 2017, S. 2f).

Auer u. a. (2017, S. 2) betonen, dass die vom Tourismus geprägten Bundesländer Tirol, Salzburg und Kärnten einem überdurchschnittlich dynamischen Arbeitsmarkt unterliegen. Dies ließe sich mittels der Veränderung der Beschäftigungsverhältnisse im „Beherbergungs- und Gaststättenwesen“ in Tirol im Hinblick auf die Wintermonate 2017/18 gut veranschaulichen. So waren im November 2017 insgesamt 26.730 Personen im Tiroler Beherbergungs- und Gaststättenwesen unselbstständig beschäftigt. Jedoch waren 10.994 Personen zu diesem Zeitpunkt arbeitslos gemeldet wobei es 1.194 offenen Stellen gab. Im Dezember 2017, was den Übergang zur Hauptsaison darstellt, verändert sich dieses Bild beachtlich und so waren es im

Vergleich zum Vormonat nun 49.011 unselbstständig Beschäftigte Personen. In Hinblick auf die Zahl der gemeldeten Arbeitslosen gab es einen Lichtblick, denn dieser Wert reduzierte sich von 1.711 Personen zeitgleich auf beinahe ein Sechstel. In den folgenden Monaten Jänner und Februar 2018 zeichnete sich ein ähnliches Bild hinsichtlich der Beschäftigungsspitzen ab und im April 2018 war es zahlenmäßig wieder ein ähnliches Bild wie im November 2017 (vgl. Heiß & Kaiser, 2018, S. 27). Aufgrund der Unterschiede zu Normalarbeitsverhältnissen wurden durch Berg (2010), Gardini (1997), Zegg (1995) sowie auch Schultze (1993) einige grundlegende Rahmenbedingungen als auch Besonderheiten und Merkmale hinsichtlich der Personalsituation im Tourismus definiert. Diese werden nun im nachfolgenden Teil zusammengefasst und erläutert.

### **10.1 Spezifität der Erwerbstätigenstruktur**

Wie bereits im vorherigen Teil erwähnt, gilt die Tourismusbranche als eine jugendliche und dynamische Branche. Ebendiese Branche grenzt sich in vielen Teilbereichen durch Konstellationen, wie einem geringen Akademisierungsgrad, einem niedrigen Durchschnittsalter der Beschäftigten, einem hohen Anteil an QuereinsteigerInnen und weiblichen Arbeitskräften, sowie vielen Saison- und Teilzeitkräften von anderen Branchen ab (vgl. Gardini, 2014, S. 62f).

### **10.2 Geringe Attraktivität der Arbeitssituation**

Bei genauerer Betrachtung von im Tourismus üblichen Stellenausschreibungen wird schnell klar, dass Arbeitsuchenden die vorliegenden Positionen meist mit den im Folgenden aufgezeigten positiven Erwartungen schmackhaft gemacht werden. Meist sind es Merkmale wie der Kontakt mit interessanten Menschen, schnelle Aufstiegschancen, Aufgabenvielfalt, Internationalität, Prestige, ein glamouröses Umfeld, Reisen, Leistungsvergünstigungen etc., die Attraktivität suggerieren sollen. Doch die Realität eines Berufsalltags im touristischen Dienstleistungssektor sieht erfahrungsgemäß nicht nur derart glanzvoll aus. Gewöhnliche Umstände, wie eine hohe zeitliche und physische Belastung des Personals, eine im Branchenvergleich unterdurchschnittliche Bezahlung, rudimentäre Sozialleistungen, azyklische Arbeitsrhythmen, schwierige Work-Life-Balance, als auch geringe Weiterbildungs- und Karriereperspektiven, gehören zum Alltag von MitarbeiterInnen im Tourismus (vgl. Gardini, 2014, S. 62f).

### **10.3 Volatilität der Arbeitsbelastung**

Schwankungen im Auslastungsgrad sind, wie bereits erwähnt, der normale Alltag im Tourismusbetrieb. Diese täglichen und saisonalen Schwankungen in Verbindung mit der von der Branche geforderten Notwendigkeit zur Betriebsbereitschaft sind die Gründe für wechselhafte Arbeitsbelastungen. So gehört es dazu, dass sich Arbeitstage ohne wirkliche Verrichtung der Arbeitstätigkeit, mit Tagen hoher Arbeitsintensität bei Auslastungsspitzen abtauschen, was in weiterer Folge zu extremen Belastungen der MitarbeiterInnen führen kann (vgl. Gardini, 2014, S. 62f).

### **10.4 Strukturell bedingte Fluktuation**

Die strukturell bedingte Fluktuation der Arbeitskräfte hat in der Tourismusbranche im Vergleich zu anderen Branchen, wie bereits erwähnt, das Problem der Saisonalität, welcher sich die ArbeitnehmerInnen nur eine gewisse Zeit lang aussetzen wollen bzw. können. Andererseits sind in dieser Branche auch sogenannte Wanderjahre nicht selten. Jedoch ist das Abwandern der Arbeitskräfte ebenso bedingt durch die schlechten bzw. unzureichenden Aufstiegschancen, sowie durch das Vergütungssystem. Aufgrund der hohen Anzahl der weiblichen Arbeitnehmerinnen, kann im touristischen Dienstleistungssektor zudem eine erhebliche, durch Familiengründung bedingte, Fluktuation beobachtet werden (vgl. Gardini, 2014, S. 62f).

### **10.5 Hoher Personalkostenanteil**

Zu einer Eigenheit der Branche zählen des Weiteren die Personalkosten, welche in der Regel in der Tourismusbranche eine sehr hohe Aufwandsposition darstellen. Individualisierung wird der Standardisierung des Leistungsangebots gegenübergestellt. Hierbei korrelieren die Personalkosten mit der Qualität des Angebots bzw. mit der gewählten Wettbewerbsstrategie (vgl. Gardini, 2014, S. 62f).

### **10.6 Chronische Personalknappheit**

Für die Tourismusbranche ist das Thema Personalknappheit seit Jahren nichts Neues. Hierfür gibt es zwei Ursachen, denen sich diese Sparte zur Bewältigung des Problems stellen müsste. Einerseits verschärft die demografische Entwicklung in den Industriestaaten bedingt durch eine zu niedrige Fertilitätsrate die Situation. Die

zukünftigen potentiellen Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt sind schlicht und einfach nicht vorhanden. Die Attraktivität der Branche stellt das andere Problem dar. Das aufgrund der Arbeitsplatzbedingungen evozierte eher negative Image ist schlichtweg nicht mehr ansprechend für potentielle junge Arbeitnehmer bzw. Arbeitnehmerinnen. Kommen zu diesen heiklen Arbeitsplatzcharakteristiken noch weitere demotivierende Bestandteile hinzu, wie etwa unzureichende Bezahlung, Überstunden, fehlende berufliche Entwicklungsmöglichkeiten, ein schlechtes Betriebsklima oder mangelnde Anerkennung, so kann es durch diese Probleme zu einem Missfallen des Personals hinsichtlich des Arbeitsplatzes kommen, was jedoch schwer mit den Bedürfnissen der Tourismusunternehmen in Einklang zu bringen ist (vgl. Gardini, 2014, S. 62).

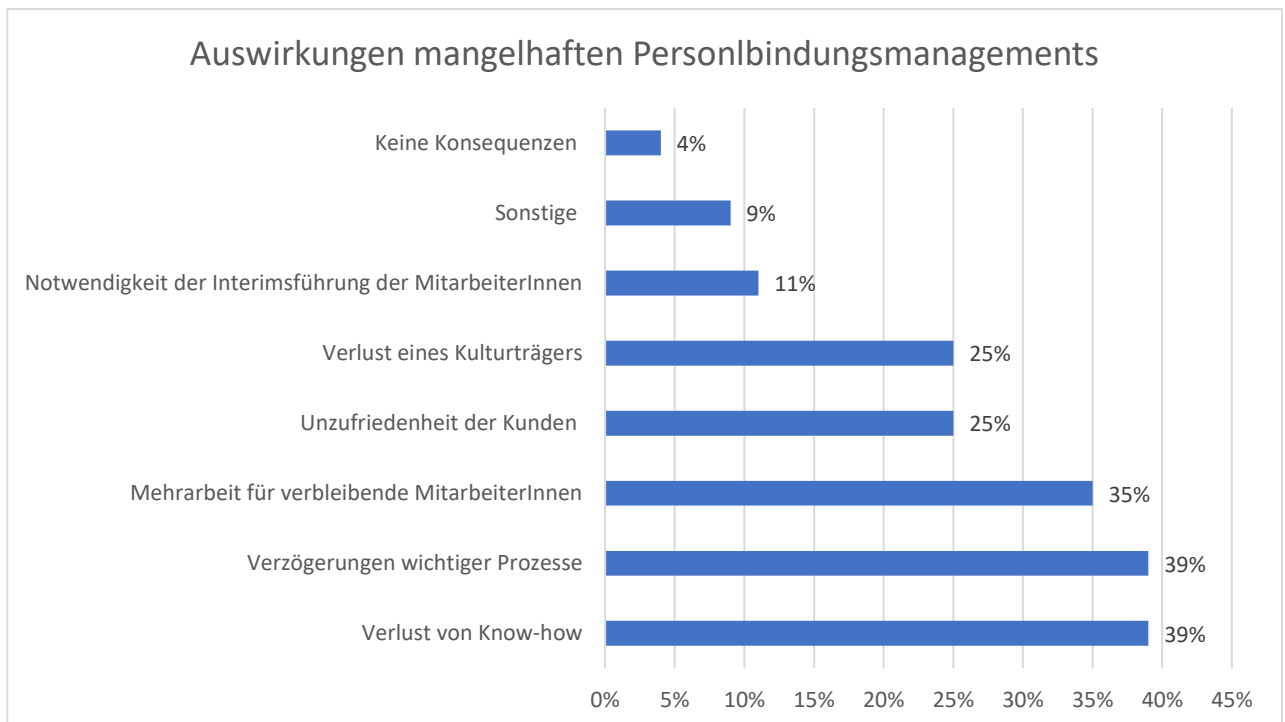
### **10.7 Charakteristische Beschäftigungsstruktur**

Überdurchschnittlich im Vergleich zu anderen Branchen ist die Anzahl an jüngeren und ausländischen Beschäftigten (vgl. Putz & Sturm, 2013, S. 252–258). Bezogen auf die Ergebnisse von Auer et al. (2008, S. 47) und dem Erwerbskarrieremonitoring, stellte sich der Tourismus eindeutig als Branche für jüngere Beschäftigte/Arbeitskräfte, bis 44 Jahre, dar. Bezogen auf die Herkunft und den kulturellen Hintergrund der Arbeitskräfte ist des weiteren auch zu erwähnen, dass laut Heiß & Kaiser (2018, S. 27) der Anteil der ausländischen Beschäftigten im Tourismus in Tirol, beispielsweise in den Wintermonaten November 2017 bis April 2018, konstant zwischen 50 % und 60 % lag. Nach einer Aufstellung von Wach (2017, S.3) waren im Tourismus in Österreich im Jahr 2016 rund 20.700 StaatsbürgerInnen aus Ungarn und in etwa 10.200 Personen aus Deutschland unter den im Tourismus Beschäftigten mit nicht-österreichischer Staatsangehörigkeit. Damit stellten diese beiden Gruppen die weitaus am stärksten vertreten nicht-österreichischen Arbeitskräfte im Tourismus dar (vgl. Wach, 2017, S. 3).



## 11 Konsequenzen fehlender Personalbildung

Nun stellt die im vorangegangenen Teil der Arbeit aufgezeigte Saisonierregelung eine äußerst attraktive Alternative für die ArbeitgeberInnen in der Tourismusbranche dar um der Dynamik des Arbeitsmarktes entgegen zu wirken. Durch die Vorteile welche sich durch das Hinzuziehen von ausländischen Arbeitskräften für die ArbeitgeberInnen ergeben, werden jedoch die inkorporierten kulturellen Bestandteile der regionalen Arbeitskräfte völlig außer Acht gelassen, was laut Bourdieu (1992, S. 55f) die Bindung des Kunden durch die fehlende Erzeugung von Vertrauenskapital, erschwert. Das unausgeschöpfte Potential der regionalen Arbeitskräfte in Hinsicht auf deren kulturellen und regionalen Hintergrund, sowie der Verlust von saisonal wechselnden Arbeitskräften ist für ein Unternehmen in so gut wie allen betrieblichen Prozessen spürbar (vgl. Scholz 2011, S. 461-462).



**Abbildung 9: Auswirkungen mangelhaften Personalbindungsmanagements**

**Quelle: Leuphana 2012, S. 15 – eigene Darstellung**

Mit welchen Problemen sich Unternehmen bzw. Betriebe auseinandersetzen müssen, zeigt Abbildung 9. Hier sind die Ergebnisse einer Studie zum Thema Personalbindung der Leuphana Universität in Lüneburg (2012, S. 15) veranschaulicht. Mittels dieser Befragung wurden n= 101 mittelständische Unternehmen zu den Auswirkungen eines fehlenden Personalbindungsmanagements befragt. Die Prozentangaben in der Abbildung 9 zeigen den Anteil der befragten Unternehmen, welche diese

beschriebenen Umstände als Gründe genannt haben. Laut der hier veranschaulichten Ergebnisse (siehe Abbildung 9) befürchten die meisten Unternehmen vorwiegend den Verlust von Know-How und sind gleichermaßen besorgt, dass sich wichtige Prozesse unnötigerweise verzögern könnten. Ein weiterer Punkt, der bei 35% der Befragten für Unruhe sorgt, ist die drohende Mehrarbeit für die verbleibenden Kollegen, sollte eine Arbeitskraft ausscheiden. Die damit länger andauernden Prozesse könnten dann zu ebenso längeren Wartezeiten bei KundInnen und in weiterer Folge zu einer höheren Unzufriedenheit derselben führen. Ein nicht zu vernachlässigendes Problem stellt laut den Befragten zudem noch der Verlust eines Kulturträgers dar. Inkorporiertes kulturelles Kapital ist, wie bereits anfangs der Arbeit aufgezeigt, laut Bourdieu (1992, S. 55f) zwingend notwendig, um Vertrauenskapital zu erzeugen und die KundIn an den Betrieb zu binden. Sollte eine MitarbeiterIn aus einem Betrieb ausscheiden, so sind die daraus resultierenden Fluktuationskosten ebenso nur schwierig abzuschätzen, da diese nicht nur quantifizierbarer- sondern auch nicht-quantifizierbarer Art sein können. Je nachdem welche Position die ausscheidende Arbeitskraft hatte, variieren diese Fluktuationskosten enorm. Teltschik (1999, S. 125) stellte zu diesem Thema eine häufig anzufindende Formel auf, welche diese anfallenden Kosten mit ungefähr 150% des Jahresgehaltes des ausscheidenden Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin beziffert. Im nächsten Punkt wird nun auf die Kosten, welche mit dem Ausscheiden der Arbeitskraft einhergehen eingegangen und auf ihre Relevanz hinsichtlich der Saisonarbeit im Tourismus überprüft. In der Literatur ist hier zumeist die Rede von Austrittskosten, Personalwiederbeschaffungskosten, Produktivitätsrückgänge sowie den Verlusten des Know-Hows und die damit verbundenen negativen Auswirkungen auf das im Betrieb verbleibende Personal (vgl. Kadrnoska, Petters 2010, S. 2; Meffert 2008, S. 269-273).

### **11.1 Austritts- und Personalwiederbeschaffungskosten**

Sollte eine Arbeitskraft ausscheiden, ist von direkten bzw. indirekten Kosten die Rede. Generell sind direkte Kosten bezüglich der Fluktuation von MitarbeiterInnen zum Beispiel der unmittelbare Mehraufwand durch die Kündigung derselben. Hierzu zählen in erster Linie Gehaltskosten, welche ohne eine Gegenleistung entstehen, so wie es der Abbau von Überstunden oder der noch vorhandene Resturlaub darstellt. Ebenso werden Abfindungen bzw. andere vertragliche Trennungskosten hier hinzugerechnet. Bezogen auf das saisonale Personal sind diese Kosten in den meisten Fällen zu

vernachlässigen. Hier fallen in der Regel keine Austrittskosten an, da in den meisten Fällen ein vertraglich vereinbartes befristetes Arbeitsverhältnis vorliegt und die Arbeitskraft somit zu einem ohnehin schon vereinbarten Termin aus dem Betrieb ausscheiden. Spricht man jedoch von indirekten Kosten, ist die Rede von Ausgaben, welche im Zuge einer Neueinstellung in der nachfolgenden Saison anfallen. Administrationskosten, die im Zuge einer Neueinstellung auftreten, wie etwa Kosten für eine Stellenanzeige oder anfallende Kosten von Bewerbungsgesprächen, können hier ebenso hinzugerechnet werden. Pesch (2011) führt eine prozentuelle Berechnung der Nachbesetzungskosten an, welche durch Personalfluktuations entstehen. So zeigt er, dass die direkten Nachbesetzungskosten ungefähr 50- 60% des Jahresgehaltes einer Arbeitskraft ausmachen, wobei diese jedoch je nach Position auf bis zu 120% ansteigen können. Zieht man nun die indirekten Kosten hinzu, so steigen die gesamten Kosten, welche durch den Austritts- und Personalbeschaffungsprozesses entstehen auf 90- 200% eines MitarbeiterInnenjahresgehaltes. Bezogen auf Saisonmitarbeiter ist jedoch zu erwähnen, dass bei einer Wiederbeschäftigung einer Arbeitskraft aus der vorangegangenen Saison, diese wesentlich geringer ausfallen.

## **11.2 Verlust von Know- How**

Speziell bei langjährigen Arbeitskräften, welche sich individuelles Wissen in ihrem Arbeitsbereich angeeignet haben, kann durch den Verlust der MitarbeiterIn auch das erworbene Know- How verloren gehen. Hier ist die Rede vom Verlust des Humankapitals, wodurch eine Wissenslücke entstehen kann, die kurzfristig nicht zu schließen ist (vgl. Scholz 2011, S. 461-475). Touristische Aufgabenfelder sind nun nicht wirklich typische Aufgaben, bei denen Know- How unabdinglich ist. Die Bindung von Saisonarbeitskräften über mehrere Saisonsen würde jedoch den Prozess der Einarbeitung sowie auch die Zusammenarbeit im Team um einiges vereinfachen. Handelt es sich um Personal welches der Region entstammt, so ist bei seinem Ausscheiden hingegen auch zu bedenken, dass mit ihm in gewissem Maß ebenso die Tradition und die Bräuche der Region, welche er in Form von inkorporierten kulturellen Gepflogenheiten mit sich trägt, verloren gehen. Dies ist vor allem dann der Fall, sollte die Stelle durch eine nicht regionale Arbeitskraft nachbesetzt werden. Dies würde in weiterer Linie zum Verlust von kulturellem Kapital führen, was einen langwierigen Wiederbeschaffungsprozess mit sich bringen kann. Mehr noch als vor dem Ausfall des Know- Hows ist also in diesem Sektor vor dem Verlust von kulturellem Kapital zu

warnen, da dies eben nicht durch eine Arbeitskraft aus dem Ausland wieder gut zu machen ist (vgl. Butzer-Strothmann et. al., 2013).

### **11.3 Rückgang der Produktivität**

Im Falle einer Nichtbesetzung oder einer Besetzung der Stelle durch eine Arbeitskraft, welche den Anforderungen nicht gerecht wird, kann es in der Folgesaison zu Effektivitätsverlusten kommen. Die Effektivitätsverluste gehen meist einher mit Absatz-, Beschaffungs- oder Produktionseinbrüchen, welche nicht, bzw. nur zum Teil, durch Nacharbeit ausgeglichen werden können (vgl. Scholz 2011, S. 461- 462). Arbeitskräfte, die mehrere Saisons hintereinander zusammengearbeitet haben, sind in der Regel effizienter in der Ausübung ihrer Tätigkeiten.

*„Durch eine soziale Vernetzung erfahren Menschen Vertrauen und Sicherheit, Förderung und Verständnis.“*

(Kadrnoska und Petters 2010, S. 12)

Durch solche Gegebenheiten werden die Teamarbeit, das Engagement und die Ausdauer des Personals verbessert. Bezogen auf die Saisonarbeit ist dies insofern von Bedeutung, als dass eingespielte und sich bekannte Teams immer wieder in den bewährten Konstellationen zusammenarbeiten sollten. Ist dieser Umstand gegeben, so können Reibungsverluste vermieden werden, wodurch wiederum die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen erhöht wird. Sollte es aber der Fall sein, dass neue Arbeitskräfte nicht genügend Motivation mitbringen, Schwierigkeiten haben sich in das Team zu integrieren oder generell mit der Arbeit unzufrieden sind, so kann dies zu unnötigen Fehlzeiten der betroffenen MitarbeiterIn führen. Besonders bei Tourismusbetrieben, die durch das saisonale Geschäft auf Hochsaisons angewiesen sind, können unnötige Fehlzeiten zu massiven Einnahmeeinbußen führen. Betriebstreue Saisonarbeitskräfte sind in der Regel mit ihren bisherigen ArbeitgeberInnen und den vorherrschenden Arbeitsbedingungen zufrieden. Dies macht sie in weiterer Folge zu effizientem Personal. Eine hohe MitarbeiterInnenzufriedenheit ist des Weiteren auch ein Garant für die Zufriedenheit der Gäste (vgl. Stock- Homburg 2009, S 45f.).

*„Sind Mitarbeiter motiviert und arbeiten in einem guten Betriebsklima, ist die Fluktuationsrate geringer.“*

(Bröckermann, 2012).

Negative Auswirkungen auf die verbleibenden Arbeitskräfte sowie auch auf KundInnen bleiben somit aus. Ein positives Dienstleistungserlebnis durch eine zufriedene und motivierte Saisonarbeitskraft kann einem Gast generell den Urlaub verschönern. In der Regel entwickelt ein Gast eine gewisse Art von Vertrauen, sollte er im Servicebereich wiederkehrend auf dieselbe Servicekraft treffen. So kann, anders als bei einem immer wiederkehrenden Wechsel des Personals, eine Art Beziehung zu diesem AnsprechpartnerIn aufgebaut werden. So kennt auch zum Beispiel eine Arbeitskraft, die mehrere Saisons in einem Betrieb gearbeitet hat, die Wünsche und Bedürfnisse von Stammkunden und ist somit in der Lage individuell auf diese einzugehen. Durch diesen persönlichen Service fühlt sich der bzw. die KundIn aufgenommen und willkommen. Die Wahrscheinlichkeit, dass der Gast wiederkehrt und die Dienstleistungen oder die Produkte des Unternehmens ein weiteres Mal in Anspruch nimmt, steigt somit. Gelingt dies, so können stabile Geschäftskontakte aufgebaut und dadurch die KundInnen längerfristig an den Betrieb gebunden werden (vgl. Scholz, 2011, S. 461- 462). Durch das Abwandern zu Konkurrenzbetrieben bzw. das Nicht-Wiederkehren von saisonalen Arbeitskräften könnte im Gegenzug auch der umgekehrte Effekt eintreten. So könnte es im Extremfall bedeuten, dass die Beziehung eines Gastes zu einem MitarbeiterIn so stark ausgeprägt ist, dass die ehemalige Arbeitskraft seine Stammgäste zu seinem neuen Arbeitsplatz fortzieht. Ein weiterer, nicht zu vernachlässigender Punkt, ist die Gefahr einer Kettenreaktion. So ist es im Saisongeschäft durchaus Usus, dass ausscheidendes Personal weitere KollegInnen abwerben, welche ihnen dann zum neuen Arbeitsplatz folgen.

Bei genauerer Betrachtung der personalpolitischen Probleme sowie der Gründe für die Personalfluktuaton zeichnen sich die im touristischen Saisongeschäft vorhandenen Ungereimtheiten klar ab. Die Tatsache, dass sich viele ArbeitnehmerInnen im touristischen Saisongeschäft schon a priori zum Ziel setzen, nur eine oder zumindest nur wenige Saisons in diesem Sektor tätig zu sein, führt zwangsläufig zu Fluktuationskosten, welche nie komplett vermieden werden können. Die Frage nach den passenden Maßnahmen, die Arbeitskräfte über mehrere Saisons an ein

Unternehmen binden, beantwortet die Literatur mit gezieltem Personalbindungsmanagement. Diese Art des Personalmanagements ist auch ohne weiteres auf den saisonalen Tourismussektor anwendbar. So könnte es zu einer Kostenreduktion kommen, indem ein wertschätzender Umgang mit den MitarbeiterInnen zu einer längeren Verweildauer in dem Unternehmen führt (vgl. Pesch 2011, S. 5). Bröckermann (2012, S. 19) spricht hier nachgewiesenermaßen davon, dass zufriedenes Personal nicht das Verlangen hat, die ArbeitgeberIn zu wechseln. Oftmals ist es auch eine Art emotionaler Verbundenheit, die einen Wechsel zur Konkurrenz schlicht ausgeschlossen macht (vgl. Bröckermann 2012, S. 19). So werden die negativen Folgen eines Nichtwiederkommens durch Personalbindungsmaßnahmen reduziert und im gleichen Zug die MitarbeiterInnenzufriedenheit erhöht, was in weiterer Folge zu einem positiven Nutzen für das Unternehmen führt (vgl. Kadrnoska & Petters 2010 S. 2; Van Dick 2004, S. 44; Meffert 2008, S. 269- 273). Welche Formen der Personalbindung zu einer Steigerung von MitarbeiterInnenzufriedenheit führen und wie sich solche personalpolitischen Maßnahmen in die Tat umsetzen lassen, wird zu einem späteren Zeitpunkt näher geschildert.

Im anschließenden Teil soll nun weiters auf den Stellewert des Personals im Tourismus eingegangen und diesbezüglich die Wichtigkeit von zufrieden und motivierten Arbeitskräften in dieser persönlichkeitsintensiven Branche veranschaulicht werden.

## 12 Stellenwert des Personals im Tourismus

*“Convention dictates that a company looks after its shareholders first, its customers next and last of all worries about its employees. Virgin does the opposite. For us, our employees matter most. It just seems common sense to me that, if you start off with a happy, well-motivated work-force, you’re much more likely to have happy customers. And in due course the resulting profits will make your shareholders happy”.*

(Richard Branson zitiert nach Murphy 2008)

Richard Branson, Entrepreneur und CEO von Virgin Airlines hat mit dieser Aussage widergegeben, was mittlerweile in so gut wie in jedem Unternehmensleitbild zu finden ist und heutzutage zum Standardrepertoire eines jeden Personalmarketings und Employer Branding im Dienstleistungssektor dazugehört: die oberste Prämisse ist es, das Personal als ersten KundIn anzusehen und anzuerkennen.

Hallowell & Schlesinger (2009) als auch Heskett et al. (1997) haben den Begriff der „Service-Profit Chain“ in Leben gerufen. Damit soll der Wirkungszusammenhang zwischen der Qualität, sowie der Motivation und der Arbeitszufriedenheit der ArbeitnehmerInnen im KundInnenkontakt hinsichtlich der Qualität der von ihnen vollbrachten Leistungen, der KundInnenzufriedenheit und dem Unternehmenserfolg aufgezeigt werden. Bruhn (2011), Muskat (2007), Lehmann (1998), Gardini (1997), Zeithaml et al. (1992,1996) sowie Mattsson (1994) sind nur ein Bruchteil derjenigen, welche in diesem Zusammenhang empirische Belege geliefert haben, in denen die besondere Rolle des Personals hinsichtlich der Interaktion mit KundInnen aufgezeigt wird. Der Zusammenhang von Leistungsmotivation, MitarbeiterInnenzufriedenheit, sowie deren Dienstleistungsqualität ist des Weiteren auch Forschungsgegenstand der Arbeits-, Sozial- und Organisationspsychologie. In diesen Bereichen wird schon seit geraumer Zeit der Frage nachgegangen, was Menschen in Hinblick auf ihre Arbeitswelt motiviert, welche Faktoren zu ihrer Zufriedenheit beitragen und wodurch die Loyalität von ArbeitnehmerInnen gesteigert wird (vgl. Bieger et al. 2005; Matiaske & Mellewigt, 2001).

Diese Feststellungen der verschiedenen Forschungsrichtungen zeigen deutlich auf, dass personalpolitische Handlungen, wie etwa Maßnahmen zur Steigerung der MitarbeiterInnenzufriedenheit bzw. Maßnahmen zur MitarbeiterInnenbindung, direkte

Auswirkungen auf die vom KundIn wahrgenommen Dienstleistungsqualität haben. Infolgedessen sind gerade in den kundenkontaktintensiven Dienstleistungsbranchen, wie der Tourismus eine solche darstellt, diese personalwirtschaftlichen Aspekte bezüglich der Anforderungen des jeweiligen Wettbewerbsumfeldes von großer Bedeutung. Die Wichtigkeit von motivierten, als auch qualifizierten, ArbeitnehmerInnen bezüglich der Überlebens- und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens sind sowohl im "resource-based-view" von Grant (1991) bzw. dem "core competence approach" von Prahalad & Hamel (1990) als auch in dem Porter'sche Ansatz (1985) dem "competitive positioning" zu finden. Weiters wird in Studien zum Thema „Organizational Commitment“ von Eby et al. (1991), Cohen (1993), Vandenberg et al. (1992) oder in der Forschung von Iverson et al (1996) aufgezeigt, welchen Stellenwert das Servicepersonal hat. Zu sehen ist dies auch anhand von Erkenntnissen aus Studien mit dem Schwerpunkt „Organizational Citizenship Behaviour“ von Schmitz (2004), Yoon & Suh (2003), Bienstock et al. (2003) als auch Podsako et al. (2000), die aufzeigen, wie eng verwoben das Verhalten des KundInnenkontaktpersonals mit der KundInnenzufriedenheit und in weiterer Folge mit der gesamten wahrgenommenen Dienstleistungsqualität ist. Um Verbesserungen hinsichtlich der Personal- und somit auch der Dienstleistungsqualität gewährleisten zu können, ist es notwendig das betriebsinterne Marketing und das Personalmanagement in personalintensiven Dienstleistungsbetrieben enger mit einander zu verflechten (vgl. Bowen et al., 2000; Lovelock, 2000 ; Bruhn, 1998; Morgan, 1992).

### **12.1 Personalbindung in der Tourismusbranche**

Die starke Einschränkung der Freiheitsgrade und Handlungsoptionen des Personalmanagements in der Tourismusbranche, bedingt durch die Besonderheiten der Arbeitsplatzsituation, sowie die Abhängigkeit des Unternehmenserfolgs von der Motivation des Personals, stellt jedoch eine große Herausforderung für alle Beteiligten dar. Hierzu hat eine Studie von Eurostat (2013b) aufgezeigt, warum im Jahr 2011 38,8% der Beschäftigten im Beherbergungswesen in 28 EU Ländern kürzer als zwei Jahre angestellt waren. Die durchschnittliche Beschäftigungsdauer dieser Gruppe betrug gerade einmal sieben Monate (vgl. Eurostat, 2013b). Anhand dieser Daten lässt sich darstellen in welchem Ausmaß, bedingt durch diverse Einflussfaktoren aus dem Betriebsumfeld, die Personalfluktuations im Beherbergungswesen bereits fortgeschritten ist. Gründe für eine Neuorientierung hinsichtlich der beruflichen



Tätigkeit sind jedoch vielschichtiger. So wirken oftmals schon die von den BetreiberInnen touristisch orientierter Betriebe geforderten Ansprüche an das Personal, wie etwa ein hoher Belastungsgrad oder etwa Einsatzbereitschaft für jegliche Tätigkeiten, als abschreckend (vgl. DWIF 1991, S. 49). Laut Asenstorfer (2009, S98 ff) darf nicht außer Acht gelassen werden, dass Arbeitskräfte neben unregelmäßigen und hohen Belastungen durch Arbeitsschichten, unter anderem auch noch besonderen physischen und psychischen Belastungen ausgesetzt sind. Küchen- und Servicehilfen sowie auch Zimmermädchen sind aufgrund ihrer Tätigkeiten, Körperhaltungen ausgesetzt, welche zu höheren physischen Belastungen führen, als bei anderen Beschäftigten (vgl. Asenstorfer, 2009, S. 100). In kundenkontaktintensiven Beschäftigungsfeldern wird davon ausgegangen, dass Saisonarbeitskräfte stärkeren emotionalen Belastungen ausgesetzt sind. Diese hohen Beanspruchungen, seien diese nun physischer oder psychischer Natur, sind laut Held in Asenstorfer (2009, S. 108) die Hauptgründe für kurze und unstete Beschäftigungszeiten.

So zeigt Asenstorfer (2009, S. 108f & S. 181f) auf, warum diese Gründe, ArbeitnehmerInnen zu einem Ausstieg im Gastgewerbe veranlassen:

#### Arbeitszeitgestaltung/Arbeitsintensität:

Das Thema Freizeit ist für MitarbeiterInnen in der Tourismusbranche in Stoßzeiten, wie es etwa in der Wintersaison der Fall ist, ein Problem, welches zusätzlich durch die Wochenend- und Feiertagsarbeit verstärkt wird. Auch fehlende Mitbestimmung bei der Schichtplanung und der Arbeitseinteilung gilt als problematisch.

#### Betriebsklima:

Interne Kommunikationsprobleme sowie generell fehlende oder mangelhafte Kommunikation mit der Führungsetage führen im Weiteren zu einem geringen Zugehörigkeitsgefühl des Personals. So sind in vielen Fällen schlechte fachliche Anleitungen von Vorgesetzten, eine geringere Vergütung im Vergleich zu vielen anderen Ausbildungsberufen, regelmäßige Überstunden - zum Teil ohne Vergütung - sowie ein branchenüblicher rüder Umgangston, Gründe welche zu einem starken Personalwechsel in dieser Branche führen können (vgl. DGT, 2013).

Nun stellt in einem Großteil der Fälle oftmals die Art der Kommunikation, welche in den Betrieben zum täglichen Brot gehört, einen der Hauptgründe für eine berufliche Neuorientierung dar. Das Führungsverhalten sowie der Führungsstil, welcher spartenüblich vorherrscht, sind in der Tourismusbranche sehr oft äußerst konservativ, patriarchalisch, autoritär sowie auch hierarchiebezogen und daher zugleich wenig MitarbeiterInnenbezogen (vgl. Maxwell & MacLean, 2008; Boella & Goss-Turner, 2005; Lucas & Deery, 2004; Lashley & Watson, 1998). Ebenso sind es oftmals fehlende Anreize bzw. so gut wie gar keine oder nur geringe Aufstiegs- und Weiterbildungschancen in Verbindung mit einer, für diese körperlichen und psychischen Belastungen, zu geringe Entlohnung, welche die Attraktivität dieser Branche sinken lassen. Ein weiterer Punkt ist die emotionale Belastung, welche nicht zu unterschätzen ist. Hier sind es nicht nur durch die Gäste verursachten, emotionale Belastungen, wie etwa enormer Stress. In vielen Fällen kommt auch noch ein angespanntes Betriebsklima verstärkend dazu. Durch die bereits zuvor erwähnten problematischen Punkte, welche die touristische Dienstleistungsbranche mit sich bringt, wechseln viele ArbeitnehmerInnen nach kurzer Zeit im persönlichkeitsintensiven Arbeitsbereich, die Tätigkeiten bzw. sogar die Branchen. Für viele ArbeitnehmerInnen stellt die Unvereinbarkeit mit dem Privatleben und der Familienplanung aber das größte Problem dar.

Nun ist mehr und mehr die Rede vom Mangel an qualifiziertem Personal, motivationslosen MitarbeiterInnen, extrem hoher MitarbeiterInnenfluktuation und der „Branchenflucht“ von gut ausgebildetem Personal (vgl. Dost, 2009). Die steigende AkademikerInnenquote sowie der demografische Wandel werden die Situation in den nächsten zehn bis zwanzig Jahren für die Tourismusbranche weiter verschärfen. Auch wird ein neuer MitarbeiterInnentypus in die Entscheidungsebene der Unternehmen eindringen, welcher mit steigenden Ansprüchen an materieller Ausstattung sowie dem Arbeitsumfeld und den persönlichen Entwicklungspfad neue Dimensionen eröffnen wird (vgl. Gardini, 2009). Verglichen zu anderen Wirtschaftsbranchen sind, wie bereits im vorangegangenen Teil erwähnt, im Tourismus in Bezug auf die Arbeitsplatzbedingungen deutliche Unterschiede zu erkennen. Nichtsdestotrotz sind einige dieser Probleme, bezogen auf die Rekrutierung sowie auch hinsichtlich der Weiterentwicklung, Zufriedenheit und Bindung qualifizierter Arbeitskräfte, ein hausgemachtes Problem. Was nun bezüglich der Steigerung der

ArbeitnehmerInnenzufriedenheit von Nöten ist um diesem Ungleichgewicht entgegenzuwirken, soll nun im folgende Teil aufgezeigt werden.

## **12.2 ArbeitnehmerInnenzufriedenheit in der Tourismusbranche**

*“Researchers have identified such management issues as poor communication and rapport; insensitivity to employees’ wants, needs, problems, and culture; insouciant career and work guidance; injustice; inability to involve and guide employees; uncaring, unsupportive, rude, disrespectful attitudes, and behaviors towards employees; and lack of appreciation of the work done by employees.”*

(Kusluvan et al. 2010, S. 197)

Das Thema der MitarbeiterInnenzufriedenheit geschieht oft aus der Vermutung heraus, dass zufriedene MitarbeiterInnen unter anderem mehr leisten, seltener krank sind oder auch weniger Bestrebungen zeigen, das Unternehmen zu verlassen (vgl. Fachausschuss 2/99 der Engeren Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl, 2002, S. 11). Laut dem Bericht der Hans- Böckler- Stiftung (2002, S. 10-11) zum Thema „MitarbeiterInnenzufriedenheit“ wurden mittels einer MitarbeiterInnenbefragung zentrale Elemente identifiziert, welche generell im Zusammenhang mit der MitarbeiterInnenzufriedenheit stehen (vgl. Fachausschuss 2/99 der engeren Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl, 2002, S. 10). So wurden unter anderem folgende Punkte herausgefiltert:

- Führungskräfte
- Arbeitsumgebung, Klima, Ausstattung des Arbeitsplatzes Arbeitssicherheit
- Gesundheitsschutz
- Information, Kommunikation
- Betriebsklima, KollegInnen
- Tätigkeit (Inhalte, Abwechslungsreichtum, Anforderungsgehalt) Arbeitsorganisation
- Entgelt und Sozialleistungen
- Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten
- Arbeitsplatzsicherheit

Das AMS Österreich hat 2015 ein Programm mit dem Namen „Impulsberatung für Betriebe“ (IBB) entwickelt um präventive Arbeitsmarktpolitik betreiben zu können. Das Ziel der IBB war es Betriebe hinsichtlich deren Personalarbeit und

Organisationsentwicklung zu beraten um MitarbeiterInnen höher zu qualifizieren und deren Beschäftigung zu sichern (vgl. Natter, 2018, S. 1). Mittels einer AMS-Tourismusstudie zum Thema „ArbeitgeberInnenattraktivität im Tourismus“ wurden zusätzlich Aspekte in Hinsicht auf die MitarbeiterInnenbindung in dieser Branche definiert. Mittels einer qualitativen sowie quantitativen Analyse von Praxisfällen (n=209) aus der IBB, wurden fünf Kriterien der Arbeitgeberattraktivität herausgefiltert (vgl. Ibetsberger & Peckskamp, o. J., S. 7):

- Vergütung: Grundgehaltsniveau, Gehaltsmodell, variable Vergütung, Benefits
- Arbeitsbedingungen: Arbeitsinhalt, Gestaltung von Arbeitszeit und -ort, Ausstattung, technologische Unterstützung, Arbeitsplatzsicherheit
- Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten: Chancen und Möglichkeiten, Eigenverantwortung/ Gestaltungsspielraum, Weiterbildung, Innovation/ Umgang mit Ideen
- Führung und Kooperation: Wertschätzung und Anerkennung von Leistungen, Führungskultur, Umgang miteinander/Kollegialität, Kommunikation
- Image und Standort: Image als Arbeitgeber, Attraktivität für die relevante Zielgruppe, Attraktivität des Standorts, regionaler Arbeitsmarkt.

In Hinblick auf die Ergebnisse aus der AMS Studie zum Thema „ArbeitgeberInnenattraktivität im Tourismus“ lässt sich in Hinsicht auf die Forschungsfrage und in Anbetracht der MitarbeiterInnenbindung, der Punkt „Images und Standortes“ hervorheben. Demnach trägt ein regionaler Arbeitsmarkt zur Steigerung der Zufriedenheit der Arbeitskräfte bei und hilft zudem MitarbeiterInnen längerfristig an das Unternehmen zu binden.

### 13 Personalbindung im Tourismus als Wettbewerbsvorteil

*„... streams of research have concluded that individual or bundles of HRM practices in the tourism and hospitality industry are unprofessional, underdeveloped, and inferior when compared to other industries and are not practiced in a way that generates employee commitment, satisfaction, and motivation”*

(Kusluvan et al. 2010, S. 177)

Im folgenden Teil der Arbeit finden sich Erkenntnisse zahlreicher Studien aus verschiedensten Forschungsrichtungen zum Thema Personalbindung und warum dies als Wettbewerbsvorteil anzusehen ist. So wird fortwährend deutlicher, dass personalpolitische Maßnahmen, welche sich auf eine Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit sowie auch auf Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung konzentrieren, direkte Auswirkungen auf die vom Kunden wahrgenommene Dienstleistungsqualität haben. In weiterer Folge ist ebenso eine Verzahnung personalwirtschaftlicher Aspekte mit den Anforderungen hinsichtlich des Wettbewerbsumfeldes von Bedeutung. Fakt ist es jedoch, dass das strategische Personalmanagement in der Tourismusindustrie, im Vergleich zu anderen Wirtschaftssparten, einen erheblichen Aufholbedarf vorzuweisen hat. Diese Prozesse und Maßnahmen der gezielten Schaffung von Bedingungen, welche MitarbeiterInnen nicht nur halten, sondern auch laufend ihre Qualität an die steigenden Anforderungen anpassen, wurden jedoch verabsäumt zu ergreifen:

*„...hospitality and tourism industry as a whole is not renowned for highly developed human resource practices ..“*

(Maxwell & MacLean 2008, S. 822)

Seien es nun das Beherbergungsgewerbe, die Gastronomie, Reiseveranstalter und Reisebüros, Verkehrsträger, Freizeit- und Erlebnisparks, Tagungs- und Kongresseinrichtungen, ebenso wie Tourismusorganisationen, die Souvenirindustrie, Kur- und Bädereinrichtungen oder Kulturbetriebe - das alles sind klassische Dienstleistungsbranchen und unterliegen damit auch den klassischen Dienstleistungsbesonderheiten, wie etwa der Immaterialität der Leistung, der Integration des externen Faktors „KundIn“, der mangelnden Lagerfähigkeit der

Leistung sowie dem weitgehenden Zusammenfall von Produktion und Konsum der angebotenen Leistung (vgl. Freyer 2007).

Die Tourismusbranche ist obendrein, wie bereits erwähnt, als arbeitsintensive Branche bekannt, in welcher Kundenerfahrungen und Qualitätserlebnisse fast ausschließlich personen- oder servicebezogen sind. Dies zeigt wiederum die eindeutige und intensive Verflechtung der Angebots- und Personalpolitik im Tourismus.

### **13.1 Formen der Personalbindung**

So wie Berthel und Becker (2010, S. 316) sehen immer mehr ArbeitgeberInnen ihr Personal als „die ersten KundInnen“ und somit als eine ihrer wichtigsten Ressourcen an. Dieses Gedankengut ist vor allem im Tourismussektor von so großer Bedeutung, da hier die Sicherstellung der Homogenität der Dienstleistungserstellung sowie des Dienstleistungsergebnisses an erster Stelle stehen muss, um sich in weiterer Folge von MitwettbewerblerInnen abgrenzen zu können. Diese Punkte sind somit der Arbeitsqualität des Personals geschuldet. Daher ist es ein strategischer Erfolgsfaktor, gute MitarbeiterInnen langfristig an ein Unternehmen zu binden (vgl. Wolf 2005, S. 141; Berthel und Becker 2010, S. 316). Verschiedene Synonyme kennzeichnen in der Literatur den Begriff der Personalbindung. So ist häufig die Rede von Identifikation, Loyalität, MitarbeiterInnenbindung, Commitment, Relationship oder Retention Management (vgl. Bröckermann 2012, S. 19).

*„Personalbindung ist eine Daueraufgabe, die darauf abzielt, die in einem mühevollen, zeit- und kostenaufwändigen Prozess gewonnenen Belegschaftsmitglieder nicht wieder zu verlieren.“*

(Bröckermann, 2012)

So ist die Rede von einem Personalbindungsmanagement, wenn systematische Anstrengungen seitens der Unternehmen und Betriebe bestehen, Arbeitskräfte mit besonderen Wissens- sowie auch Erfahrungshintergründen, gezielt an das Unternehmen zu binden. Ist dieser Vorgang der Unternehmensbindung geglückt, ist es für das Personal viel einfacher sich mit dem Unternehmen zu identifizieren, wodurch er sich voll und ganz in den Arbeitsprozess einbringen kann (vgl. Scholz 2011, S. 461-462). Solche systematischen Bemühungen seitens der ArbeitgeberInnen

widerspiegeln sich in sogenannten weichen bzw. harten Faktoren. Weiche Faktoren, wie zum Beispiel ein angenehmes Arbeitsklima und eine damit verbundene Wertschätzung, sind ausschlaggebende Punkte, die eine Arbeitskraft dazu veranlassen, im Unternehmen zu verbleiben. Harte Faktoren, wie etwa eine leistungsgerechte Entlohnung, sind ebenso nicht zu vernachlässigen. So ist seitens der ArbeitgeberIn ein aktives Bewerben der Stelle nötig, um bei den ArbeitnehmerInnen eine Art Bleibe- und Leistungsmotivation zu erreichen (vgl. Berthel und Becker 2010, S. 316). Bröckermann (2012, S. 19) hat erkannt, dass die Arbeitszufriedenheit des Personals in Kombination mit der Verbundenheit und der Gebundenheit hinsichtlich eines Betriebes, der Schlüssel zu einer erfolgreichen Personalbindung ist (vgl. Bröckermann, 2012, S. 19). So hat auch schon Scholz (2011, S. 459) festgehalten, dass eine MitarbeiterIn auch mental an ein Unternehmen zu binden ist. Erst mit dieser Bindung, welche über den Arbeitsvertrag hinausgeht, ist die Rede von Personalbindung. So finden viele Personalbindungsmerkmale ihren Ursprung in der Commitment- Forschung (vgl. Kadrnoska & Petters, 2010, S. 21). Unter dem aus dem Englischen stammenden Begriff „Commitment“ versteht man „die freiwillige Bindung“ oder auch „Selbstverpflichtung“ (vgl. Karst, Segler & Gruber, 2002, S. 2; Kadrnoska & Petters 2010, S. 21). In der vorhandenen Literatur werden zudem drei verschiedene Arten des „Commitments“ unterschieden, die im Folgenden erklärt werden sollen:

- Kalkulatives Commitment
- Normatives Commitment
- Affektives bzw. emotionales Commitment

#### 13.1.1 Kalkulative Bindung

Spricht man von einer kalkulatorischen Bindung an ein Unternehmen, dann steht diese immer in Zusammenhang mit der Steuerung der Entlohnung bzw. kann dies auch durch klar ersichtliche Aufstiegschancen innerhalb des Unternehmens geschehen (vgl. Gauger 2000, S. 96ff.). Durch das Abwägen von positiven und negativen Auswirkungen hinsichtlich des Ausscheidens aus dem Betrieb, wird die Arbeitskraft vor die Wahl gestellt, ob er oder sie nun den Betrieb verlassen oder doch im Betrieb verbleiben soll. Negative Auswirkung könnten in diesem Falle materieller, sozialer oder auch kultureller Natur sein (vgl. Klimecki und Gmür 2005, S. 339). Im Falle des Austritts

würden für die MitarbeiterInnen jedoch finanzielle Einbußen die Folge sein, wodurch die logische Konsequenz ein Verbleiben innerhalb des Unternehmens darstellt (vgl. Kadrnoska & Petters, 2010, S. 23).

Bei diesem kalkulativen Bindungstyp bieten alle anderen Alternativen, hinsichtlich der Arbeitsangebote auf dem Arbeitsmarkt, keine Besserstellung für die ArbeitnehmerIn. Somit würden Privilegien verlorengehen, womit ein fortsetzungsgebundenes „Commitment“ entsteht (vgl. Leuphana, 2012, S. 16). Bezogen auf die Tourismus Branche würde dies nun bedeuten, dass eine saisonal tätige Arbeitskraft nicht nur eine Saison für ihre ArbeitgeberInnen tätig wäre, sondern wieder zu den gleichen ArbeitgeberInnen zurückkehrt, da die Bewertung der leistungsgerechten Vergütung keine bessere Alternative darstellt oder kein anderes Angebot am Arbeitsmarkt eine Besserstellung für ihn oder sie bedeuten würde.

### 13.1.2 Normative Bindung

Wenn sich die ArbeitnehmerInnen aus Überzeugung und aus eigenem Willen in das Unternehmen oder in den Betrieb integriert, dann ist spricht man von einer normativen Bindung. Der Grad dieser Bindung hängt von der Überzeugung und dem Bewusstsein hinsichtlich der Verpflichtungen, der Organisationsmitglieder und den eigenen Aufgaben ab. Wertschöpfungsprozesse und soziale Beziehungsnetze können darüber hinaus diesen Grad der Bindung verstärken. Um diese Art der Bindung überhaupt erst zu erreichen, müssen gewisse Werte und Normen innerhalb eines Unternehmens vorhanden sein (vgl. Gauger, 2000, S. 94).

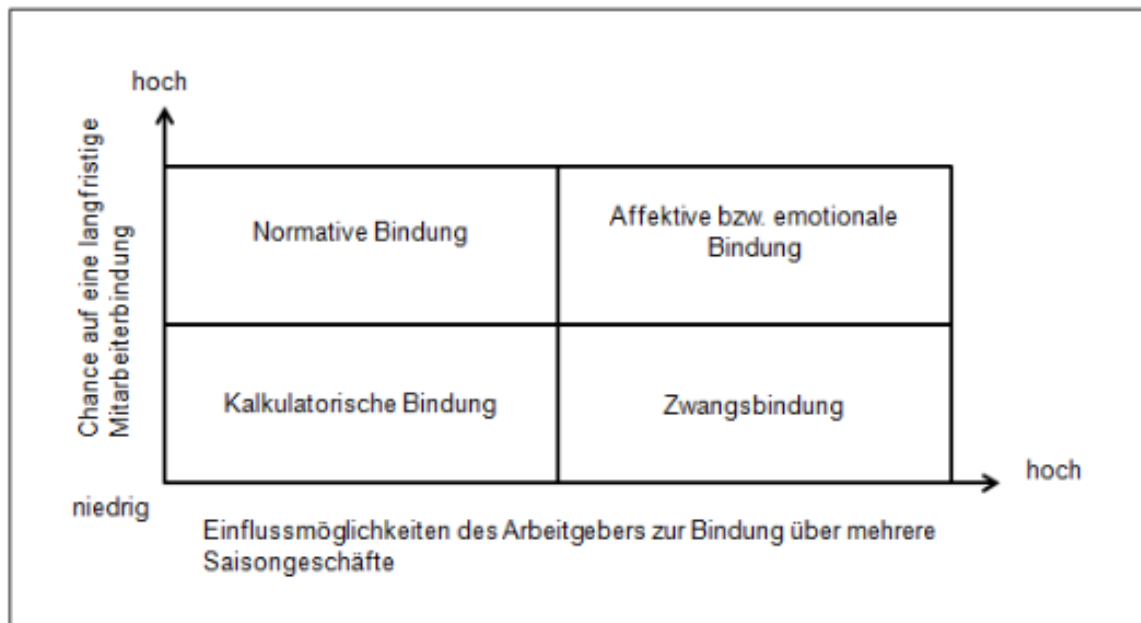
Mithilfe von Teambuilding- Aktivitäten oder anderer besonderer Anlässe, welche außerhalb der Arbeitstätigkeit stattfinden und den Zusammenhalt innerhalb des Betriebs symbolisieren, kann diese normative Bindung an das Unternehmen verstärkt werden (vgl. Klimecki & Gmür, 2005, S. 338). Diese Art der Bindung ruft in den ArbeitnehmerInnen ein gewisses Pflichtbewusstsein hervor, da sie der Meinung sind, die ArbeitgeberIn andernfalls im Stich zu lassen. Es führt zum Teil so weit, dass persönliche Vorteile außer Acht gelassen werden, um die Erwartungen des Unternehmens erfüllen zu können (vgl. Gauger 2000, S. 94.; Kadrnoska & Petters 2010, S. 23). Teils führen Bemühungen zur Schaffung einer normativen Bindung von Seiten der ArbeitgeberInnen in weiterer Folge bereits zu einer emotionalen Bindung



hinsichtlich der Organisation. Ist dies der Fall, verspürt die Arbeitskraft den Drang, dem Unternehmen etwas zurückgeben zu müssen (vgl. Leuphana 2012, S. 16). Betrachtet man diese Art der Bindung hinsichtlich saisonaler Anstellungen von Arbeitskräften, dann bedeutet dies, dass eine Saisonkraft erneut die gleichen Tätigkeiten im gleichen Betrieb auf sich nimmt, trotz dessen er oder sie in anderen Betrieben ein ähnliches oder besseres Beschäftigungsverhältnis antreffen würde.

### 13.1.3 Affektive bzw. emotionale Bindung

Sollte eine Arbeitskraft, wie bereits erwähnt, eine positive Einstellung gegenüber dem Arbeitsplatz entwickeln, so spricht man von einer affektiven oder auch emotionalen Bindung (vgl. Kadrnoska & Petters, 2010, S. 22). Diese positive Einstellung wird insbesondere den Vorgesetzten sowie dem mit ihnen verbundenen Führungsverhalten, den KollegInnen, den Aufgaben im Betrieb, der Entlohnung als auch der Motivation dieser Arbeitskraft zugeschrieben. Diese Faktoren können zu einer hohen Arbeitszufriedenheit und somit zu einer Identifikation mit dem Unternehmen selbst führen (vgl. Klimecki & Gmür, 2005, S. 339). Scholz (2011, S. 476) stellte klar, dass hier eine emotionale Bindung entsteht, bei der eine beidseitige Beziehung zwischen dem Betrieb und den MitarbeiterInnen in den Vordergrund rückt (vgl. Scholz, 2011, S. 476). Oftmals entsteht auch eine hochgradige Motivation bei der Arbeitskraft, weil er oder sie unbedingt ein Mitglied der Organisation sein will und auch unbedingt in dem Betrieb verweilen möchte (vgl. Kadrnoska & Petters, 2010, S. 22; Brown, 1996, S. 231ff.). Es kann natürlich auch sein, dass den Arbeitskräften das Wohlergehen des Betriebs am Herzen liegt und dadurch das Entstehen einer emotionalen Bindung gefördert wird (vgl. Leuphana, 2012, S.16). Ist diese starke Art der Bindung bei einer saisonalen Arbeitskraft gelungen und somit die positive Einstellung gegenüber dem Unternehmen verinnerlicht, so muss diese emotionale Bindung auch gepflegt werden. Es sollte nicht davon ausgegangen werden, dass diese automatisch auch von Dauer ist. Hinsichtlich des Saisongeschäftes ist jedoch zu erwähnen, dass die meisten Unternehmen aus Erfahrung mit einer stärkeren Abwanderung am Ende der Saison rechnen (vgl. Butzer- Strothmann et. al., 2013).



**Abbildung 10 - Optimierung der Saisonkräfte- Bindung**

Quelle: *Möglichkeiten und Grenzen der Talentbindung im touristischen Saisongeschäft 2013*

Wie in Abbildung 10 klar zu erkennen ist, sind bei einer affektiven bzw. emotionalen Bindung und bei einer Zwangsbindung die Chancen einer über mehrere Saisons hinweg andauernden Bindung von MitarbeiterInnen, am größten. Es muss an dieser Stelle jedoch klargestellt werden, dass eine Zwangsbindung an einen touristischen Betrieb eine nicht gängige Praxis und somit für diese Arbeit nicht von Relevanz ist (vgl. Butzer- Strothmann et. al., 2013, S. 15).

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass Maßnahmen zur Personalbindung so zu steuern sind, dass in jedem Falle eine emotionale Bindung des Personals angestrebt werden sollte. Dies hat hinsichtlich der saisonalen Tätigkeit die Vorteile, dass durch diese Art der Bindung eine hohe Leistungsbereitschaft gewährleistet wird und somit auch Fehlzeiten relativ geringgehalten werden können (vgl. Butzer- Strothmann et. al, 2013, S. 15). All diese Bemühungen von Seiten der ArbeitgeberInnen können jedoch noch so hoch sein - es kommt am Schluss doch immer noch auf den Bindungswillen der Arbeitskraft an.

Nun bleibt die Frage offen, ob neben den Einflussmöglichkeiten zur Bindung von MitarbeiterInnen im Tourismus, überhaupt der Wille des Personals hinsichtlich einer längerfristigen Bindung an ein Unternehmen vorhanden ist. Dieser Punkt widerspiegelt die Bedeutung und die Problematik des Bindungswillens von

saisonalen Arbeitskräften. Diese Thematik wird im anschließenden Teil der Arbeit erörtert.

## **14 Bindungswille von saisonalen Arbeitskräften**

Eine Arbeitskraft möglichst lange an ein saisonal arbeitendes Unternehmen oder einen Betrieb zu binden, ist bekanntlich kein leichtes Unterfangen. Anfangs stellt sich natürlich immer die Frage, inwiefern eine längere bzw. über mehrere Saisons bestehende Bindungsbereitschaft bei den MitarbeiterInnen vorliegt. Um diesen Bindungswillen von SaisonarbeiterInnen im touristischen Tätigkeitsbereich auf den Grund zu gehen, muss verstanden werden, dass diese Tätigkeit vermehrt auf persönliche und individuelle Beweggründe zurückzuführen ist. Spendlingwimmer (2011) hat in einer von ihm durchgeführten Feldstudie aufgezeigt, dass der Großteil der Saisonbeschäftigten diese Tätigkeit eher als Zeitvertreib bzw. ausschließlich als Erwerbsquelle sieht. Für diese Mehrheit kommt eine Bindung über mehrere Saisons hinweg gar nicht in Frage. Spendlingwimmer hat im Zuge seiner Studie erkannt, dass Saisonbeschäftigte ihre Tätigkeit eher als ein Mittel zum Zweck in Form einer Art von „Suche“ beschreiben. Dieses Erkenntnis bewegte den Autor der Feldstudie dazu, SaisonarbeiterInnen in fünf Motivgruppen einzuteilen.

### **14.1 Realisierungssuchende**

Hier ist die Rede von Menschen, die während ihrer Tätigkeit möglichst viele Erfahrungen sammeln wollen. Das Ziel des Realisierungssuchenden ist es, möglichst viele Optionen hinsichtlich ihres weiteren Lebensweges offenzuhalten. So hat diese Gruppe der Realisierungssuchenden auch Schwierigkeiten damit, sich langfristig festzulegen. Ebenso fällt es ihnen schwer Entscheidungen bezüglich ihrer eigenen Zukunft zu treffen (vgl. Spendlingwimmer, 2011, S. 20f.).

### **14.2 Positionssuchende**

Saisonkräfte, die der Motivation folgen den „richtigen“ Beruf zu finden und somit auf der Suche nach der eigenen Rolle in der Gesellschaft sind, werden als Positionssuchende bezeichnet. Aufgrund dieser unsicheren Haltung in Hinblick auf ihre noch nicht gefundene Rolle in der Arbeitswelt, besitzen sie auch nur ein geringes Maß an Bindungspotential (vgl. Spendlingwimmer, 2011, S. 21).

### **14.3 Weltbildsuchende**

Laut Spendlingwimmer ist ein weiteres Motiv das fehlende Deutungsmuster hinsichtlich des Sinnes des Lebens sein. Für solche meist spirituell geprägten Menschen, welche sich oft als saisonal beschäftigte ArbeiterInnen wiederfinden, ist diese Beschäftigung nur ein Teilabschnitt auf ihrer Suche nach dem Sinn des Lebens. (vgl. ebd., 2011, S. 26).

### **14.4 Spaßsuchende**

Auf der Suche nach Entlastung vom Alltag und Selbstverwirklichung ist für die Spaßsuchenden, wie schon der Name verrät, der gefundene Spaß die treibende Kraft. So kann nun Spaß an der Arbeit oder die fortlaufende Suche nach Spaß die Motivation für SaisonarbeiterInnen durchaus über mehrere Jahre aufrechterhalten. Jedoch ist er nur in den seltensten Fällen wirklich so, dass dieser Spaßfaktor der ausschlaggebende Punkt ist, welcher zu einer längerfristigen Tätigkeit im Tourismussektor führt. Es ist eher die Tatsache, dass der Spaß in den meisten Fällen relativ schnell abebbt und sich diese Arbeitskräfte auf die Suche nach neuen, vermeintlich spannenderen Tätigkeiten machen, welche sie mehr erfüllen sollen (vgl. Spendlingwimmer, 2011, S. 26).

### **14.5 Gemeinschaftssuchende**

Diejenige Motivgruppe, bei der eine längerfristige Tätigkeit im Saisongeschäft sehr wahrscheinlich in Frage kommen würde, sind die Gemeinschaftssuchenden. Ziel dieser Gruppe ist es, Menschen kennenzulernen, deren Interessen sich mit den eigenen decken. Das oberste Ziel ist es, sich hinsichtlich der gemeinsamen Belange auszutauschen. Sollten nun Gemeinschaftssuchende auf eine Gruppe mit den gleichen Interessen stoßen und auch von ihr aufgenommen werden, so kann eine Bindung emotionaler Natur entstehen (vgl. Spendlingwimmer, 2011, S. 26).

Mithilfe dieser Erkenntnisse können nun die Arbeitsmotivation der saisonalen Arbeitskräfte in kurzfristige und langfristige Motive unterteilt werden. Somit ist festzuhalten, dass eine Arbeitskraft, welche eine kurzfristiges Motiv verfolgt, schwieriger an einen Betrieb zu binden ist, als im Vergleich jemand der ein langfristiges Motiv verfolgt. So gesehen, könnte dies nun auch als eine Grundlage für die

Konzeption eines Personalbindungssystems gesehen werden, da kurzfristig orientierte Motive ein geringeres Bindungspotential aufweisen als langfristige. (vgl. Spendlingwimmer, 2011).

#### **14.6 Mitarbeitermotivation als Bindungsfaktor und Wettbewerbsvorteil**

Anhand diese Unterteilung der Motivgruppen , lässt sich nun darstellen, dass die MitarbeiterInnenmotivation ein äußerst wichtiger Faktor in Bezug auf den Bindungswillen von SaisonarbeiterInnen ist. Somit werden auch die in Kapitel 14.1 „Formen der Personalbindung“ dargelegten Ergebnisse untermalt. Spendlingwimmer (2011) hat diesbezüglich aufgezeigt, dass die Motivation von Saisonkräften in Bezug auf ihre Tätigkeit, durch Maßnahmen der extrinsischen MitarbeiterInnenmotivation, als Unterstützung hinsichtlich der intrinsischen Motivverwirklichung, unterstützend sein können. Kooistra (2011, S. 27) als auch Mock (2000, S. 27) haben dahingehend erwähnt, dass konkrete Maßnahmen von Betrieben in Hinblick auf MitarbeiterInnenbindung jedoch nicht selbstverständlich sind und die individuellen Motive der Unternehmen reflektieren. Würden dahingehend nun explizite Maßnahmen der ArbeitgeberInnen ergriffen werden, würde dies auch aus wirtschaftlicher Sicht Sinn ergeben. Die zu erwartenden Ergebnis wäre laut Spendlingwimmer (2011, S. 16) Kostenreduktion aufgrund von fehlenden Personalwiederbeschaffungskosten und auch Qualitätssicherung in Form von bekannten Arbeitsweisen. Diese Punkte führen letztendlich zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen.

## **15 Personalpolitischer Handlungsbedarf**

Mithilfe der Erkenntnisse der Kapitalsorten nach Bourdieu lassen sich für die hier vorgestellten Konsequenzen des demografischen Wandels, wie etwa für den damit verbundenen Fachkräftemangel und in weiterer Folge auch für die Personalprobleme der Tourismusbranche, umfangreiche, unternehmens- und branchenspezifischen Handlungsfelder definieren. Diese sollen Probleme bzw. Bedrohungen der immer weiter fortschreitenden Gesellschaftsumschichtung mildern und dabei helfen ein Verständnis in Bezug auf den Stellenwert der regionalen Bevölkerung zu entwickeln. Dadurch sollen auch Wissensbeiträge geschaffen werden, welche nachhaltig als Wettbewerbsvorteile genutzt werden können und wodurch auch die Attraktivität in Hinblick auf die Tourismusbranche wieder gesteigert werden könnte. Rump und Schmidt (2004) zum Beispiel definierten diverse Bereiche, in denen ein demografisch bedingter betrieblicher Handlungsbedarf besteht. Diese Bereiche sollen nun mit den Erkenntnissen der vorangegangenen Kapitel in Verbindung gebracht werden:

### 1. Management von erfolgskritischem Wissen

Das Problem hierbei ist in erster Linie, dass Wissen aufgrund von intergenerativen Konflikten nicht wirklich weitergeleitet wird. Dies hat zur Folge, dass ein Unternehmen im Laufe der Zeit an Innovationskraft sowie auch an Qualität verliert (vgl. Rump & Schmidt, 2004). Verstärkt wird dieses Problem ebenso durch die Anstellung von Saisonarbeitskräften, da wie bereits anfangs in Kapitel 10 erwähnt durch die niedrigen Löhne und kaum vorhandenen Zusatzleistungen, wettbewerbsschwache und innovationslose Unternehmen künstlich am Leben erhalten werden (vgl. Biehl, 2003).

### 2. Intergenerative und lebensphasenorientierte Personalentwicklung

Die nun in die Jahre kommende Belegschaft, durchläuft ebenso wie der folgende Nachwuchs, verschiedenste Lebensphasen. Die Herausforderungen hierbei bestehen darin, sich auf die Bedürfnisse der alternden sowie auch der jüngeren Belegschaft, einzustellen. Dies soll dabei helfen ein Aufeinandertreffen der Generationen von ArbeitnehmerInnen innerhalb einer Wertschöpfungskette auch konfliktfrei über die Bühne zu bringen. Bezogen auf die Kapitalsorten nach Bourdieu darf hier nicht außer Acht gelassen werden, dass das Sozialkapital, um welches es sich hier handelt, die Gesamtheit der aktuellen und potentiellen Ressourcen darstellt. Diese stehen jedoch

durch ein dauerhaftes Netz, von mehr oder weniger institutionalisierten Beziehungen gegenseitigen Kennens oder Anerkennens, in Verbindung. So hängt eben auch die Menge an Sozialkapital einer einzelnen Person von der Ausdehnung ihres Netzwerkes an Beziehungen ab welche tatsächlich genutzt werden können (vgl. Bourdieu, 2005, S. 63f).

### 3. Employability Management

Um die Beschäftigungsfähigkeit des Personals auch nutzen zu können, ist es von Nöten, dies als einen ganzheitlich- integrativen Ansatz anzusehen. So soll es in weiterer Folge zu einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens kommen. So muss eben auch verstanden werden, dass kulturelles Kapital mit seinem Träger verbunden ist und mittels sozialer Vererbung weitergegeben werden kann. Der Besitz eines großen kulturellen Kapitals kann zum Fundament weiterer materieller und symbolischer Profite werden, welche umso ergiebiger sind, je größer der Seltenheitswert des kulturellen Kapitals ist (vgl. Bourdieu, 2005, S.55-59).

### 4. Work Life Balance

Die Tatsache, dass Menschen durch den Fortschritt in der Medizin und auch aufgrund von politischen Entscheidungen, immer älter werden und zu gleich auch länger erwerbsfähig bleiben, zwingt die Betriebe zu Handlungsmaßnahmen. So muss darauf geachtet werden das Erwerbsleben sowie die Freizeit in der Waage zu halten, um dieses politisch verlängerten Erwerbslebens ertragbarer zu machen. Jedoch stellen diese Punkte alleine nicht sicher, dass eine Wettbewerbsfähigkeit gewährleisten ist. So wurden vom Institut für angewandte Arbeitswissenschaften (2005) noch weitere Handlungsfelder definiert, welche das Spektrum des spezifischen Instrumentariums des Human Ressource Managements erweitern sollen:

- Intensivierung und Anpassung der Aus- und Weiterbildung
- Personalentwicklung älterer Arbeitskräfte
- Mitarbeiterbindung durch Anreizsysteme
- flexible Arbeitszeitgestaltung und familienfreundliche Arbeitsgestaltung.

Um den Erhalt der Arbeitsfähigkeit auch im Alter garantieren zu können, verwies



Köchling et al. (2000) sogar darauf, dass der betrieblichen Gesundheitsvorsorge besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte.

### **15.1 Einbezug der regionalen Bevölkerung als Mitakteure im Tourismus**

Warum es nun auch für in der Tourismusbranche tätige ArbeitgeberInnen von Nutzen ist, sich hinsichtlich der Personalauswahl für eine Arbeitskraft aus der Region zu entscheiden, soll nun im folgenden Teil der Arbeit näher dargestellt werden.

*Tourism like no other industry relies on the goodwill and cooperation of local people because they are part of its product. Where development and planning does not fit in with local aspirations and capacities, resistance and hostility can raise the cost of business or destroy the industry's potential altogether.*

(Murphy 1985, 153 zit. in: Herntrei, 2014, S. 137)

Herntrei (2014) spricht davon, dass viele Tatsachen für die Wahl von regionalen Arbeitskräften hinsichtlich einer touristischen Tätigkeit in Tourismusgebieten sprechen. Grund dafür ist, dass Tourismusdestinationen dann erfolgreich sind, wenn die einheimische Bevölkerung den Tourismus mitunterstützt und sie sich mit diesem auch identifizieren kann. Die Bedeutung der Bevölkerung, bezogen auf die Wettbewerbsfähigkeit einer Tourismusregion, stellt einen Punkt dar, der nicht vernachlässigt werden darf, da unter anderem durch die Gastfreundschaft bzw. die Kultur, das Urlaubserlebnis von TouristInnen zusätzlich untermalt wird. Demnach ist die lokale Bevölkerung miteinzubeziehen (vgl. Herntrei, 2014, S. 137). Touristische Destinationen werden im Regelfall durch eine Destinationsmanagementorganisation (DMO) geleitet. Diese fungiert als wirtschaftliche oder politisch- öffentliche Geschäftseinheit und verfolgt das Vorhaben, die eigene touristische Marke im wirtschaftlichen Wettkampf zu etablieren.

*„...geografischen Raum (Ort, Region, Weiler), den der jeweilige Gast (oder ein Gästesegment) als Reiseziel auswählt. Sie enthält sämtliche für einen Aufenthalt notwendigen Einrichtungen für Beherbergung, Verpflegung, Unterhaltung/Beschäftigung. Sie ist damit die Wettbewerbseinheit im Incoming Tourismus, die als strategische Geschäftseinheit geführt werden muss.“*

(Siller, 2010, S. 56)

Betrachtet man nun Siller (2010) und seine Definition des Begriffes „Destination“ dann wird einem klar, dass TouristInnen eine Destination nicht nur als geografischen Raum wahrnehmen, sondern vielmehr eine Art Ansammlung vielfältiger Bestandteile darin sehen. So zählen unter anderem die Informations- und Transportwege, Unterbringungs- und Gastronomiebetriebe, landschaftliche Merkmale, kulturelle Gegebenheiten oder das Angebote an Freizeitaktivitäten dazu.

Nun stellt sich die Frage, inwiefern und in welcher Art und Weise, Destinationsmanagementorganisationen die lokale Bevölkerung inkludieren. Einheimische können unter anderem als kulturelle AkteurInnen und KulturträgerInnen in den Prozess der Destinationsentwicklung miteinbezogen werden. Siller (2010) führt diverse Ebenen der Teilnahme und der Einbindung von Einheimischen an. So sieht er die BürgerInnen selbst auch als KonsumentInnen des touristischen Angebots, da auch sie Veranstaltungen und kulturelle Angebote nutzen. Des Weiteren dienen sie als TrägerInnen von intangibler Kultur und fungieren als VermittlerInnen ebendieser, womit auch sie selbst zum Teil eines kulturtouristischen Angebots werden (vgl. Siller, 2010, S.129). Ebenso werden die EinwohnerInnen durch ihr Verhalten in der Informationsweitergabe zu VermittlerInnen des Kulturtourismus (vgl. Heinze, 2008, S. 126). Durch das eigene Mitwirken sind lokale BewohnerInnen auch direkt vom Tourismus betroffen, seien es ökonomische, ökologische, politische, soziale oder auch soziokulturelle Auswirkungen, wie etwa die Stärkung von Tradition und Identität. (vgl. Siller, 2010, 129) Der Einbezug der einheimischen Bevölkerung in das touristische System einer Region sollte in Anbetracht dieser Punkte prinzipiell auf verschiedenen Ebenen erfolgen.

*„Ressourcen im Tourismus sind jene Güter, Arbeitskräfte und Kapital, die es zur Erbringung von touristischen Produkten braucht [...]. Für Tourismusdestinationen [...] können sie in unterschiedliche Gruppen (bspw. tangible und intangible) eingeteilt werden.“*

(Siller, 2010, S 71)

In erster Linie wird der tangible Teil durch die natürlichen Gegebenheiten einer Region repräsentiert. Gefolgt wird dieser von den intangiblen Bestandteilen, welche das soziokulturelle Angebot darstellen. Siller (2010) sieht in diesen intangiblen Teilen einer Region kulturelle Ausprägungen in Form von Brauchtum, der Sprache, der Mentalität, historischer Denkmäler oder auch der regionalen Kultur (vgl. Siller, 2010).

Somit wäre eine BürgerInnenbeteiligung in Bezug auf die Entwicklung der Destination bzw. Region durchaus eine legitime Maßnahme. So könnte die Meinung der Bevölkerung in die touristische Planung miteinfließen und zu einer vorteilhaften Situation für beide Parteien führen. Dies hat Herntrei (2014) ebenso bereits erwähnt:

*... Tourismusdestinationen erfolgreicher sind, wenn der Tourismus durch die einheimische Bevölkerung getragen wird [...] Angesichts der Bedeutung der Bevölkerung, welche diese, u. a. durch ihre Gastfreundschaft für das Urlaubserlebnis der Touristen und damit auch für die Wettbewerbsfähigkeit einer Tourismusdestination hat, erscheint in Tourismusdestinationen nach dem «Community»-Modell ein Einbezug der lokalen Bevölkerung naheliegend zu sein.*

(Herntrei, 2014, S. 137)

Des Weiteren wird durch die Partizipation der regionalen Bevölkerung und deren Einstellung hinsichtlich des Tourismus das Image der gesamten Touristendestination wesentlich beeinflusst. In der Praxis der touristischen Destinationsentwicklung wird dieser Tatsache jedoch wenig bis gar keine Aufmerksamkeit geschenkt. Folgt man den hier dargestellten Ergebnissen, wird augenscheinlich, dass bezüglich der momentanen Lage des Fachkräftebedarfs, wichtiges Potential zur Schaffung von „Wahrnehmungsräumen touristischer Destinationen“ als „EinwohnerInnen- basierte Repräsentationsräume“ unausgeschöpft bleiben (vgl. Herntrei, 2014).

#### 15.1.1 Die Bedeutung der regionalen Bevölkerung für das Image einer Region

Als MitakteurIn stellt die regionale Bevölkerung einen äußerst wichtigen Faktor der Informationsgewinnung für die BesucherInnen einer Region dar. Die Behauptung, dass die Bevölkerung einer Tourismusdestination als Empfehlungs- und Informationsfaktor für Gäste von außerhalb dient, hat Siller (2010) belegt. Nichtsdestotrotz spielt leider dieser Faktor auf der Praxisebene des strategischen Tourismusmanagements eine äußerst unwichtige Rolle. BewohnerInnen sind in hohem Maß an der Schaffung des „Images“ touristischer Destinationen beteiligt. So zeigt sich am Beispiel der Schweiz, dass hier auf Bundesebene in der Regel FreundInnen und Bekannte die relevantesten Quellen nach den Marketinginstrumenten und den Informationen der Destinationen selbst sind. Somit zählt die regionale Bevölkerung zu den wichtigsten Marketinginstrumenten unter den Informationsquellen (vgl. Bieger, 2008, S. 196).

Das Einmalige, Ortsgebundene, Typische und Unverwechselbare gilt laut Siller (2011, S. 63) ebenfalls als besondere Bedingung des Lokalen und so stellt er klar, dass der Faktor der Regionalität, im Tourismusmanagement immer mehr und mehr an Bedeutung gewinnt. Somit gilt, dass Regionalität im Tourismusmanagement als Antwort auf die Globalisierungstendenz gilt und damit der Austauschbarkeit von Dienstleistungsangeboten, Reisezielen und Attraktionen entgegenwirkt (vgl. Siller, 2011, S. 63). Dies kann auch als eine Chance der Tourismusindustrie gesehen werden, die Unverwechselbarkeit einer Destination sozusagen als „Unique Selling Proposition“ (USP) anzusehen und auch zu nutzen. Für den ländlichen Raum ist laut Bieger (2008, S. 63) ein Umdenken in Richtung sanften, nachhaltigen Tourismus und somit die Abkehr vom quantitativen hin zum qualitativen Wachstumsziel von Nöten. Dass aufgrund der Globalisierung die „Wichtigkeit des Lokalen zunimmt und regionale Identität sowie auch Unterschiede eine wichtige Grundlage für das touristische Angebot darstellen“, wurde von Siller (2010), in Bezug auf Richards (2007), Swaabrooke (2005) und Bieger (2008) aufgezeigt. Siller (2010, S. 134) erwähnte des Weiteren, dass die regionale Authentizität als eine der wichtigsten Kriterien hinsichtlich des Wertes von kulturellen Ressourcen gilt. Die Bedeutung dieses Regionalbewusstseins sei laut Siller (2010) in Europa bereits erkannt worden. So steigert die Verwendung von „lokalem Authentischem“ die Wettbewerbsfähigkeit einer Tourismusregion. Dies zeigt die enorme Wichtigkeit von Kultur und Tradition und gilt auch als Grund für die Miteinbeziehung der lokalen Bevölkerung (vgl. Siller 2010, S. 134).

## **15.2 Umgang mit kulturellen Ressourcen am Beispiel Tirol**

Aus den Ergebnissen der Studie von Teissl, Stura und Seltenheim aus dem Jahr 2016 geht hervor, dass die kooperativen Verbindungen zwischen dem Kulturbereich und der Tourismussparte bisher eigentlich ungenutzt geblieben sind. Des Weiteren verweist die Studie auch auf folgendes hin:

*„[...]das touristische Potenzial von Kulturangeboten [...] Ende der 1980er Jahre erstmals verstärkt in das Bewusstsein der TouristikerInnen [trat ...]. Eine umfassende Standort-Kampagne – «tirol.kultur» mit dem Claim «keine Berge – trotzdem Tirol» wurde jedoch erst im Zuge der Tourismusstrategie 2010 des Bundesministeriums für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (Sektion Tourismus und Historische Objekte) von der Tirol Werbung umgesetzt, inzwischen aber mit dem Hinweis auf Evaluierung eingestellt.“*

Die Nachteile, seien diese tourismuswirtschaftlicher oder auch kulturpolitischer Natur, bleiben hinsichtlich der kulturellen Betätigung und der Angebote des touristischen Feldes, markant. Im Vordergrund steht hier die Beziehung der innovationsorientierten Gesichtspunkte des Kunst- und Kulturlebens, welche in Hinblick auf den Tourismus, einer in Richtung Natur, Heimat und Tradition orientierten Destination, nicht vorhanden sind. Diesen Gesichtspunkt spiegeln auch die Ergebnisse einer aktuellen Studie wider, in der die Voraussetzungen für einen funktionierenden Kulturtourismus in Tirol hinterfragt werden. Ergebnisse dieser Studie zeigen die fehlende Verbundenheit des Tourismus- mit dem Kultursektor (vgl. Teissl, Stura, Seltenheim, 2013; vgl. auch Teissl, Seltenheim, 2017). Bei Betrachtung der Studienergebnisse wird ersichtlich, dass das Tourismusdestinationsmanagement (TVB) auf die Schnittstelle zwischen Tourismus und Kultur anzuspielen scheint. Das Problem ist jedoch, dass die kulturelle Ausgestaltung der Angebote leider nicht genutzt wird. Deutlich zu erkennen ist, dass es kaum Rahmenbedingungen für Kooperationen zwischen Abhängigkeit von individuellen Interessen und Netzwerken gibt. Es wurde außerdem deutlich, dass finanzielle Unterstützung an alternative Einrichtungen im ländlichen Raum weniger aus kulturtouristischen, denn aus soziokulturellen Interessen für die Region und die Einheimischen getätigt wird. Das legte den Schluss nahe, dass sich Tourismusverbände über ihre Kernaufgabe hinaus engagieren, daraus aber keine weiterführenden Strategien ableiteten (vgl. Teissl, Stura & Seltenheim, 2016, S. 4). Tirol mag zwar eine äußerst stark ausgeprägte Kulturlandschaft innehaben, das eigentliche Problem hierbei ist aber, dass das kulturelle Angebot nicht in die touristische Produktentwicklung und das strategische Marketing miteinfließt. Abschließend lässt sich zusammenfassen, dass das Thema „Kultur in Tirol“ zwar vorhanden ist, jedoch für den Tourismus nur eine Nebenrolle spielt. Obwohl Bemühungen in Form von Förderinstrumenten zur Entwicklung hochqualitativer Kulturträger vorhanden sind und diese auch einen Schritt in die richtige Richtung zu machen scheinen, finden sie jedoch keinen Einzug in eine ganzheitliche touristische Strategie. Fördermaßnahmen, speziell in ländlichen Regionen, sind zwar vorhanden, jedoch entwickeln sich hinsichtlich derer keine netzwerklichen und kontinuierlichen Vorgehensweisen zur Entwicklung von kulturtouristischen Angeboten (vgl. Teissl, Stura & Seltenheim, 2016).

## I. Erkenntnisse

Die vorangegangenen Kapitel untermauern, dass sich unsere gesamte Arbeitswelt im permanenten Wandel befindet. Klassische Berufsbilder und Arbeitsbedingungen, so wie es sie früher gab, verändern sich oder werden schlichtweg durch technischen Fortschritt verdrängt, der Mensch dahinter oft obsolet. Die Weiterentwicklung von externen Rahmenbedingungen, wie das Entstehen neuer Märkte oder neu hinzugekommene MitbewerberInnen, sind genauso große Herausforderungen, wie etwa gesellschaftliche, politische und rechtliche Veränderungen. Um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, müssen Betriebe, Unternehmen, sogar ganze Branchen so flexibel und innovativ handeln wie noch nie zuvor.

In den kommenden zehn bis zwanzig Jahren sehen wir uns also mit einer großen Hürde hinsichtlich der Anforderungen des Arbeitsmarktes- und das gilt nicht nur für Österreich, sondern für ganz Europa- konfrontiert. Die Herausforderungen werden sich aufgrund des demografischen Wandels verstärken. Um dem Problem der immer älter werdenden Bevölkerung, des fehlenden Nachwuchses und dem damit in Zusammenhang stehenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken, wurden von manchen Staaten der EU bereits Schritte zur Entschärfung der Situation eingeleitet. So wurde und wird in immer mehr EU Staaten etwa das Rentenalter angehoben bzw. werden Saisonarbeiter aus dem Europäischen Wirtschaftsraum hinzugezogen, um den Auslastungsspitzen gewachsen zu sein. Nichtsdestotrotz sind die Auswirkungen der Gesellschaftsumschichtung für Betriebe und Unternehmen merklich spürbar. Die Alterung der Gesellschaft impliziert in weiterer Folge auch die Alterung der Belegschaft, was wiederum radikale Veränderungen des Produktionsfaktors Arbeit mit sich bringt. Betrachtet man nun die geschichtliche Entwicklung der Bevölkerung am Beispiel von Österreich, so ähnelte der Altersaufbau, wie bereits erwähnt, vor dem Jahre 1970 einem Tannenbaum. Mittlerweile gleicht diese Darstellung einem Laubbaum, welcher durch eine breite Krone charakterisiert wird. Das augenscheinliche Problem daraus ergibt sich durch den geringen Anteil der jungen Bevölkerung, durch die geburtenschwachen Jahrgänge, der einem großen Anteil der älteren Bevölkerung gegenübersteht, welcher darüber hinaus durch den Fortschritt der Medizin und des Gesundheitswesens immer größer wird. Bedingt durch die Alterung der Gesellschaft und den fehlenden Nachwuchs wird nun sichtbar, dass sich die Nachfrage nach Lehrlingen und in weiterer Folge nach qualifizierten Fachkräften nicht



mehr bedienen lässt. Werden nun die 20-Jährigen als Gruppe der Berufseinsteiger betrachtet, so wird ersichtlich, dass sich der demografische Druck stetig erhöht und die Nachfrage nach qualifizierten Fachkräften nicht mehr gesättigt werden kann. Um diesen Mangel zu kompensieren, kommen oft Saisoniers bzw. ausländische Arbeitskräfte mit einem rechtlichen Sonderstatus zum Einsatz. Ursprünglich war das Saisoniermodell zur Deckung von Nachfragespitzen in den Hochsaisons gedacht, für welche auf dem österreichischen Arbeitsmarkt aufgrund der fehlenden Fachkräfte nur schwer geeignetes Personal zu finden war. Das mitunter größte Problem dieses Modells ist die mittlerweile ausgeprägte wirtschaftliche Abhängigkeit der ArbeitgeberInnen von ausländischen Arbeitskräften, die die Fortführung dieser Praxis begünstigt. Des Weiteren führt die Auswechselbarkeit auf ArbeitnehmerInnenseite zu einer schwachen Verhandlungsposition. Durch diese Umstände ist es in der Regel für die ArbeitgeberInnenseite möglich, zu wesentlich vorteilhafteren Bedingungen Personal zu rekrutieren. Somit werden Lohndumpingpraktiken und die Manifestierung schlechter Arbeitsbedingungen begünstigt. Bezogen auf die Wirtschaftlichkeit und Innovationskraft von Betrieben, kommt es somit zu sogenannten Strukturkonservierungen, da weniger wettbewerbsstarke Institutionen dadurch künstlich am Leben erhalten werden. Im Jahr 2000 wurden die bestehenden rechtlichen Regelungen jedoch zusätzlich noch großzügig erweitert, sodass es zu einem radikalen Anstieg der Zahl der Saisoniers gekommen ist. Waren es 1999 noch 12.300 freigegebenen Kontingentplätze, so stieg diese Zahl bis zum Jahr 2002 auf 27.600. Am 1.1.2003 ist nochmals eine Erweiterung der Saisonierregelung in Kraft getreten, durch welche große Saisonkontingente noch leichter angehoben werden können. Zusätzlich wurde auch die Möglichkeit geschaffen, außerhalb der üblichen Saisonbranchen des Fremdenverkehrs und der Landwirtschaft, Saisonierkontingente festzulegen.

Spartenspezifisch ergeben sich für den Tourismus aufgrund der oftmals unattraktiven Arbeitsbedingungen weitere Probleme hinsichtlich des Fachkräftemangels, wie etwa der fehlende Bindungswille der nachfolgenden Generationen und somit auch jener, der zukünftigen möglichen ArbeitnehmerInnen. In einer so kundenkontaktintensiven Branche wie dem Tourismus ist jedoch freundliches und motiviertes Personal, welches gewillt ist, sich längerfristig an einen Betrieb zu binden von elementarer Bedeutung für eine erfolgreiche Weiterführung. In Zusammenschau mit dem zuvor geschilderten

Trend auf immer mehr Saisonarbeiter zurückzugreifen, den heimischen Arbeitsmarkt dadurch außer Acht zu lassen, ergeben sich für den Tourismus enorme Konflikte.

Diese problematische Wechselwirkung wird anhand von bereits dargestellten Studienergebnissen deutlich, die konkrete Zusammenhänge zwischen Motivation von ArbeitnehmerInnen, ihre Auswirkung auf die KundInnenzufriedenheit und in weiterer Folge auf den Erfolg des Unternehmens liefern. Die Verfolgung dieses Ziels wird im touristischen Sektor aber oftmals vermisst. Durch das immer wiederkehrende, saisonbedingte Wechseln der Belegschaften, kommt es in weiterer Folge zum Fehlen von betriebsinternem Know-How. Es wurde aufgezeigt, dass in der Tourismusbranche ein solcher Verlust aus vielfältigen Gründen nicht zu unterschätzen ist. In vielen Fällen muss dadurch mit einem Rückgang der Produktivität und einer zusätzlichen Belastung der verbleibenden Belegschaft gerechnet werden.

Hier ist nun das Personalmanagement gefragt und gefordert, Lösungen zu finden, um motivierte Arbeitskräfte möglichst lange an einen Betrieb zu binden und weiter durch Personalbindungsmaßnahmen auch für deren bzw. dessen Wohlbefinden und Verbleib zu sorgen. Es gilt nun jedoch trotz der starken Einschränkungen der Freiheitsgrade und der Handlungsoptionen des Personalmanagements in der Tourismusbranche eine Lösung zu finden, welche auch die Besonderheiten der Arbeitsplatzsituation sowie die Abhängigkeit des Unternehmenserfolgs von der Motivation der MitarbeiterInnen berücksichtigt. Durch die Weiterentwicklung und Überarbeitung bestehender Personalprogramme sollen Quantität und Qualität der Arbeitsprozesse gefördert und neu durchdacht werden. In erster Linie müssen neue Instrumente hinsichtlich Rekrutierung, Bindung und Weiterentwicklung von ArbeitnehmerInnen gewährleistet werden, um den langfristigen Erfolg eines Betriebes zu garantieren. Elementar aber wird sein, dass schon bei dem Auswahlprozess ein Umdenken stattfindet.

Um diesen Prozess traditionellerweise effizient zu gestalten, gibt es in der Fachliteratur unzählige theoretische Modelle. In den meisten werden Personen auf ihre Kompetenzen hin getestet und eine Eignung aufgrund der Passung von Bedarf und Vorhandensein von Kompetenzen eruiert. Laut Knapp (2010, S.7ff) sind es meist folgende Bestandteile, welche in den Prozess der Personalbeschaffung implementiert sind:



- die Personalplanung: Personalbestandsplanung, Personalbedarfsplanung <sup>[1]</sup><sub>SEP</sub>
- die Personalsuche: Prozess der Beschaffung: Intern, Extern, Marketing <sup>[1]</sup><sub>SEP</sub>
- die Personalauswahl: Testing, Assessment Center, Bewerbungsgespräche, u.Ä.)
- der aus dem Bewerbungsprozess sich ableitende Nutzen

Was jedoch oft nicht in den Personalbeschaffungsprozess miteinfließt, ist der regionale bzw. kulturelle Hintergrund der Arbeitskräfte. Die Arbeit hat jedoch gezeigt, dass ebendieser Hintergrund ein elementarer Bestandteil zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit ist. Der enorme Stellenwert des kulturellen Kapitals wird bei der Personalauswahl jedoch nicht berücksichtigt und ist bei Entscheidungen schlichtweg nebensächlich, was einer Ignoranz des Potentials der regionalen Fachkräfte entspricht. Anders als die Praxis zeigt, ist es nämlich nicht immer sinnvoll sich den demografischen Herausforderungen mit Fachkräften aus dem Ausland zu stellen bzw. unternehmensintern mit der Gestaltung von Personalkonzepten zu versuchen das Problem zu bewältigen. Es wurde aufgezeigt, dass in den nächsten zehn bis zwanzig Jahren nachhaltige Rahmenbedingungen und kulturelle Aspekte die entscheidenden Punkte sein werden, welche über die Konkurrenzfähigkeit eines Betriebes bestimmen. Somit gilt es Personal zu finden, welches, bezogen auf den saisonalen Tourismus, eine tiefgründige, emotionale und auch kulturelle Bindung zur Region vorweisen kann und welchem ein gewisser ortsbezogener Habitus innewohnt. Die Suche nach dem kulturellen Kapital von Arbeitskräften bzw. Nachwuchsarbeitskräften stellt eine große Herausforderung dar, die es aber, wie die Arbeit aufgezeigt hat, Wert ist anzunehmen.

Um intangibles, kulturelles Wissen gewährleisten und auch nutzen zu können, ist der Einbezug der lokalen Bevölkerung von Nöten. Wie bereits angemerkt, übernimmt die regionale Bevölkerung eine überaus wichtige Rolle bezüglich der Imagebildung einer Region und hinsichtlich der Informationsgewinnung für Gäste. In der Praxis ist leider zu beobachten, dass jedoch der Stellenwert der regionalen Bevölkerung nur eine untergeordnete Rolle einnimmt, obwohl Studien belegen, dass Einheimische mitunter zu den wichtigsten Marketinginstrumenten unter den Informationsquellen zählen. Es ist auch nicht zu unterschätzen, dass der Faktor der Regionalität, im Tourismusmanagement immer mehr und mehr an Bedeutung gewinnt und die regionale und kulturelle Authentizität sowie die Verwendung von „lokalem Authentischem“ die Wettbewerbsfähigkeit einer Tourismusregion steigert. Dies zeigt

die enorme Wichtigkeit von Kultur und Tradition und gilt auch als Grund, die Miteinbeziehung der lokalen Bevölkerung zu steigern und das kulturelle Kapital der regionalen Arbeitskräfte mehr für sich zu nutzen. Herntrei (2014, S. 137) geht noch einen Schritt weiter und hebt die Wichtigkeit der regionalen Bevölkerung hervor, indem er sagt, dass Tourismusdestinationen genau dann erfolgreich sind, wenn die regionale Bevölkerung den Tourismus mitunterstützt und sich auch mit diesem identifizieren kann. Die Bedeutung der Bevölkerung, bezogen auf die Wettbewerbsfähigkeit einer Tourismusregion, stellt neben der Miteinbeziehung von regionalem Personal einen wichtigen Punkt dar. Weil genau durch Tradition bzw. Kultur und Authentizität wird ein Urlaubserlebnis auch zu einer nachhaltigen Erfahrung.

Im Laufe der Auseinandersetzung wurde deutlich, dass ein durchdachtes personalpolitisches Management im Tourismus schlichtweg verabsäumt wurde. Die Umkehrung zurück zur Regionalität ist vor allem in großen, personalintensiven Betrieben aber heute nicht mehr oder nur mehr erschwert möglich. Auf den Fachkräftemangel wurde nicht rechtzeitig und mit den falschen Werkzeugen reagiert. Durch die Erweiterung des Saisoniermodells wurde zudem immer nur kurzfristig auf vorhandene Ungleichgewichte eingegangen. In Anbetracht der fehlenden Nachwuchsfachkräfte in der Tourismusbranche wird jedoch deutlich, dass dieser Mangel an qualifizierten und aus der Region stammenden Fachkräfte vom demografischen Mangel noch dramatisch verstärkt wird. Da sich die Lage auf dem Arbeitsmarkt also so schnell nicht entspannen wird, muss nun auch aufgrund der Tatsache, dass sich die Tourismussparte seit Jahren in einem Aufschwung befindet, umso mehr daran gearbeitet werden, regionale ArbeitnehmerInnen wieder für diese Sparte begeistern zu können. Hier soll das Ziel sein, sie über mehrere Saisons an das Unternehmen zu binden indem man unter anderem ihre Motivation und ihr Engagement durch personalpolitische Maßnahmen steuert.

## II. Bearbeitung der Forschungsfragen und Interpretation

Mit Hilfe der bisher zusammengetragenen Erkenntnisse sollen die zu Beginn der Arbeit dargestellten Forschungsfragen:

- *„Wie wirkt sich die Bindung von regionalen Arbeitskräften unter der Berücksichtigung ihres kulturellen Kapitals auf die ArbeitgeberInnen und die Region aus?“*

und

- *„Welche Vorteile entstehen durch die Bindung von regionalen Arbeitskräften unter der Berücksichtigung deren kulturellen Kapitals für die ArbeitgeberInnen und für die Region.“*

nun beantwortet werden.

Beginnen möchte ich mit der Frage „Wie wirkt sich die Bindung von regionalen Arbeitskräften unter der Berücksichtigung ihres kulturellen Kapitals auf die ArbeitgeberInnen und die Region aus?“ und dabei als Einleitung auf Pierre Bourdieu verweisen. Dieser veranschaulichte, dass Kapital nicht gleich Kapital sei. Der ausschlaggebende Punkt, welcher laut Bourdieu dafür Sorge, Ansehen in der Hierarchie zu schaffen, sei das kulturelle Kapital. Um hier wieder auf die Forschungsfrage zurückzukommen, möchte ich darauf verweisen, dass es nicht nur um Ansehen und Hierarchie allein geht. Es ist diesbezüglich wichtig festzuhalten, dass aufgrund der Globalisierung, laut Siller (2010), das Lokale sowie auch die regionale Identität diejenigen Bestandteile sein werden, welche eine wichtige Rolle in Hinblick auf das touristische Angebot spielen und somit in puncto Wettbewerbsfähigkeit einen gesteigerten Stellenwert darstellen. In Zeiten des wachsenden Europas wurde, laut Siller (2010), die große Bedeutung des Regionalbewusstseins wiedererkannt. In Anbetracht dessen stellt ein Zuwachs an „lokal Authentischem“, sei es nun in Form von regionalen Arbeitskräften, Speisen, Bräuchen oder anderen Kulturgütern, gleichzusetzen mit einer gesteigerten Wettbewerbsfähigkeit. Bourdieu (1970, S. 60) hatte ebenso bereits darauf verwiesen, dass diejenigen das größte Prestige besäßen, welche am deutlichsten die Stellung in der Sozialstruktur symbolisieren. Dies kann (lt. ebd.) in etwa durch Kleidung, Sprache, dem Akzent, oder in Form von Manieren, Geschmack sowie Bildung erfolgen. In Anbetracht dessen, dass der Tourismussektor, hier speziell das Gastgewerbe, als eine persönlichkeitsintensive

Dienstleistungsbranche bekannt ist und hier die Kundenerfahrung und Qualitätserlebnisse zu einem großen Teil personen- oder servicebezogen sind, zeigt deutlich die starke Verflechtung der Angebots- und Personalpolitik im Tourismus und dem bereits zuvor erwähnten „lokal Authentischen“. Somit sind es nicht nur die von Siller (2010, S.129) erwähnten Funktionen, welche die regionalen Arbeitskräfte als TrägerInnen sowie auch als VermittlerInnen von intangibler Kultur darstellen. In Anlehnung an diese Tatsache sollte hier auch auf die Erkenntnisse von Specht (2007) sowie auch Woratschek (2001) verwiesen werden. Laut ihren Feststellungen ist es ebendiese Qualität der ArbeitnehmerInnen, welche auch relativ zum Wettbewerbsvorteil als ein Differenzierungsfaktor anzusehen ist und als Positionierungspotential dienen kann. Die Qualität der Dienstleistung selbst wird aus der Sicht der KundInnen den ArbeitnehmerInnen zugeschrieben und auch in direkten Zusammenhang mit dem Talent, der Kompetenz und der Qualifikation dieser Personen gebracht.

Es stellte sich im Laufe der Arbeit heraus, dass dem Problem des Fachkräftemangels und der chronischen Personalknappheit der Branche durch wieder vermehrte Miteinbeziehung der regionalen Arbeitskräfte bei der Personalauswahl zum Teil entgegengewirkt werden kann. In weiterer Folge würde eine stärkere Gewichtung eines solchen Auswahlkriteriums dieser so essenziellen längerfristigen Personalbindung in die Hände spielen. Denn wie sich herausstellte, nimmt die MitarbeiterInnenbindung, nachgewiesenermaßen, eine immer zentralere Rolle ein, um ebendiesem chronischen Personalmangel zu begegnen und so dem Druck des Wettbewerbs standhalten zu können. Um auf die positiven Faktoren, welche durch die Bindung von regionalen Arbeitskräften, unter der Berücksichtigung ihres kulturellen Kapitals, zu sprechen zu kommen, würde ich an dieser Stelle gerne auf das Kapitel „Formen der Personalbindung“ verweisen. Bröckermann (2012, S. 19) hat erkannt, dass die Arbeitszufriedenheit des Personals in Kombination mit der Verbundenheit und der Gebundenheit hinsichtlich eines Betriebes und im weitesten Sinne zu einer Region, in welcher dieser sich befindet, den Schlüssel zu einer erfolgreichen Personalbindung darstellen. Um nun vorausschauend auf die Verweildauer des Personals Einfluss nehmen zu können, ist es also für ArbeitgeberInnen von Nöten auf vielerlei Parameter zu achten. So gilt es nicht nur auf harte Faktoren, wie etwa leistungsgerechte Entlohnung als Bindungsanreiz zu setzen. Diese anderen relevanten Anreize für

Arbeitskräfte sind, wie schon Kadrnoska und Petters (2010, S. 21) herausgefunden haben, diverse bestimmende Parameter, welche über die Bestandteile eines Arbeitsvertrages hinausgehen. Diese, nicht in einem solchen Vertrag enthaltenen Dinge, können unter anderem auch die Nähe zur Heimat oder zur Familie darstellen und sehr wohl als Bindungsanreize gedeutet werden. Um jedoch auf diese genannten positiven Bestandteile der MitarbeiterInnenbindung durch die Verbundenheit zur Region zurückgreifen zu können, ist ein Umdenken der ArbeitgeberInnen hinsichtlich der Handhabung von Saisonarbeitskräften von Nöten. Die Problematik und Hürde zu einer solchen Trendwende ergibt sich hier vornehmlich aufgrund des Prinzips der Kostenminimierung in Bezug auf das Personal. Durch die gegebene Option auf SaisonarbeiterInnen zurückgreifen zu können, bietet es sich für ArbeitgeberInnen an, die benötigten Stellen nur kurzfristig und in Stoßzeiten zu besetzen um somit Kosten einzusparen. Die Vorteile, welche sich für die ArbeitgeberInnenseite ergeben, wurden bereits ausführlich in dem Kapitel „Saisonierregelung und Saisonarbeiter - Vor- und Nachteile sehr ungleich verteilt“ dargestellt. Der ursprüngliche Gedanke von Saisonarbeitskräften war es, Engpässe zu vermeiden und nicht um nachhaltig und qualitativ hochwertig zu arbeiten. Um das Personal langfristig an den Betrieb binden und eine Verbundenheit zur Arbeitsstätte gewährleisten zu können, ist es aber wichtig eben nicht mehr ausschließlich auf die kurzfristige und kostengünstigste Besetzung der zu füllenden Stelle zu achten. Es sollte insbesondere darauf geachtet werden, das Personal so lange als möglich an das Unternehmen oder den Betrieb zu binden. Wie die in den vorangegangenen Kapiteln dargestellten Fakten belegen, kommt es beim Ausscheiden von Arbeitskräften nicht ausschließlich zu Nachbesetzungskosten oder zu Mehrarbeit für das verbleibende Personal. Es zeigte sich, dass ein weiteres Problem genau dann entsteht, wenn es sich bei der ausscheidenden Person um eine Arbeitskraft mit regionalen Wurzeln handelt. So stellt hier neben dem verlorengegangenen Know-How der Verlust des lokalen Kulturträgers eines der größten Probleme dar. In Kapitel 13 „Stellenwert des Personals im Tourismus“ wurde Richard Branson, Entrepreneur und CEO von Virgin Airlines zitiert, welcher betonte, dass das Personal als erster Kunde bzw. Kundin anzusehen und anzuerkennen sei. An dieser Stelle wird auf die „Service-Profit Chain“ verwiesen, mit deren Hilfe die positiven Wirkungszusammenhänge zwischen der Qualität der ausgeübten Tätigkeit, der Motivation und Arbeitszufriedenheit der ArbeitnehmerInnen im Kundenkontakt dargestellt werden können. Mittels dieses Tools konnte der Zusammenhang zwischen

der Qualität der vollbrachten Leistungen der ArbeitnehmerInnen bezogen auf die Kundenzufriedenheit und dem Unternehmenserfolgs bewiesen werden. (vgl. Hallowell & Schlesinger, 2009; Heskett et al., 1997) Die unbestreitbare Wichtigkeit der Rolle von MitarbeiterInnen in puncto Interaktion mit den KundInnen wurde ebenso von Bruhn (2011), Muskat (2007), Lehmann (1998), Gardini (1997), Zeithaml et al. (1992 & 1996) sowie auch Mattsson (1994) anhand von empirischen Belegen geliefert. Auch im Bereich der Arbeits-, Sozial- und Organisationspsychologie lassen sich positive Zusammenhänge von leistungsmotiviertem Personal, dessen Zufriedenheit und ihrer erbrachten Leistung in Bezug auf die Dienstleistungsqualität erkennen (vgl. Bieger et al., 2005; Matiaske & Mellewigt, 2001). Um hier wieder auf die Forschungsfrage „Wie wirkt sich die Bindung von regionalen Arbeitskräften unter der Berücksichtigung ihres kulturellen Kapitals auf die ArbeitgeberInnen und die Region aus?“ zurückzukommen, möchte ich weiters auf das Kapitel 12.2 „ArbeitnehmerInnenzufriedenheit in der Tourismusbranche“ verweisen. Bezieht man sich auf die Ergebnisse aus dieser AMS Studie zum Thema „ArbeitgeberInnenattraktivität im Tourismus“, lässt sich in Hinblick auf die Forschungsfrage und in Anbetracht der MitarbeiterInnenbindung muss hier der Punkt „Images und Standort“ hervorgehoben werden. Demnach trägt ein regionaler Arbeitsmarkt zur Steigerung der Zufriedenheit der Arbeitskräfte bei und hilft zudem MitarbeiterInnen längerfristig an das Unternehmen zu binden (Ibetsberger & Peckskamp, o. J., S. 7).

Somit kann an dieser Stelle aufgrund der dargelegten Erkenntnisse angenommen werden, dass sich die Bindung von regionalen Arbeitskräften unter der Berücksichtigung ihres kulturellen Kapitals, durchaus positiv auf die ArbeitgeberInnen und die gesamte Region auswirkt.

Da bezogen auf die erste Forschungsfrage ein ursächlicher Zusammenhang erkannt wurde, ist auch die Überleitung zur zweiten Forschungsfrage, „Welche Vorteile entstehen durch die Bindung von regionalen Arbeitskräften unter der Berücksichtigung deren kulturellen Kapitals für die ArbeitgeberInnen und die Region?“ gegeben. Um diese Vorteile darlegen zu können, wird nun im ersten Schritt versucht aufzuzeigen, inwiefern sich diesbezügliche Wettbewerbsvorteile ergeben. Wie Siller (2010) bereits erwähnte, werden tangible Bestandteile einer Region ohnehin durch die geografischen Gegebenheiten zur Schau gestellt und müssen dadurch nicht aktiv an die TouristInnen herangetragen werden. Regionale Authentizität in Form von Habitus und Manieren

jedoch, können wiederum nur mittels TrägerInnen von inkorporiertem, kulturellen Kapitals vermittelt werden.

Es würde hier schon ein Vorteil entstehen, würden ArbeitgeberInnen wieder vermehrt auf regionale Arbeitskräfte zurückgreifen, da sie eben diese schon von Bourdieu hervorgehobenen intangiblen und wertvollen Bestandteile der Kulturregion in sich tragen. Seien dies nun die Sprache, Mentalität oder diverse andere regionale Brauchtümer.

Sollten nun systematisch Anstrengungen von Seiten der ArbeitgeberInnen angestrebt werden, regionale Arbeitskräfte sowie deren kulturelles Kapital bei der Personalauswahl stärker zu berücksichtigen, wäre auch dies als Vorteil in Hinblick auf die Verweildauer des Personals im Unternehmen zu deuten. Um dies zu belegen, möchte ich auf Scholz (2010) und auf das Kapitel 13.1.3 dieser Arbeit verweisen. Hier wurde aufgezeigt, dass Personal mit besonderen Erfahrungshintergründen bzw. inkorporiertem kulturellen Kapital einfacher eine enge Bindung zum Unternehmen aufzubauen vermag. Wie sich herausgestellt hat, ist für regionale Saisonarbeitskräfte der Bindungsanreiz dann am größten, wenn sie sich mit dem Unternehmen identifizieren können und bereit sind eine affektive bzw. emotionale Bindung einzugehen. (vgl. Scholz, 2011). Gelingt es diesen emotionalen Bindungseffekt zu aktivieren, so ist eine langfristige Beschäftigung realistisch. Der Bindungswille von saisonalen Arbeitskräften gilt, wie in Kapitel 14.6. „Mitarbeitermotivation als Bindungsfaktor und Wettbewerbsvorteil“ diskutiert, als Indikator für die Motivation des Personals selbst und ist, explizit die saisonale Beschäftigung betreffend, ein enorm wichtiger Bindungsfaktor. Diese Erkenntnisse bezüglich des Bindungswillens sowie der Arbeitsmotivation können in Kombination mit Personalauswahlkriterien dazu führen, dass extrinsische Arbeitskräftemotivation intrinsische Motivverwirklichung wirkungsvoll ergänzt. Um jedoch diese Vorteile schlagend machen zu können, ist es unerlässlich die von Kooistra (2011, S. 12) sowie Mock (2000, S. 27) dargelegten Motivationsmaßnahmen von den Unternehmen selbst durchzuführen. Somit ist es auch plausibel, Personalbindungsmaßnahmen über mehrere Saisons, vor allem im touristischen Saisongeschäft, gezielt zu praktizieren, da in puncto von wirtschaftlichen Belangen eine Kostenreduktion sowie eine Qualitätssicherung die Folge sein können. All diese Parameter können zu einem neuerlichen Wettbewerbsvorteil führen. Um weitere Vorteile und somit die Relevanz hinsichtlich der Forschungsfrage aufzuzeigen,

muss an dieser Stelle auf die Commitment- Forschung verwiesen werden. Hier wird die Dringlichkeit einer freiwilligen Bindung oder auch einer Selbstverpflichtung des Personals betont und hervorgehoben. Um eine länger währende Verpflichtung dem Betrieb gegenüber zu erreichen, ist es, wie die Erkenntnisse dieser Arbeit zeigen, nötig, dass genau eine solche freiwilligen Bindung und Selbstverpflichtung erreicht wird. Karst, Segler und Gruber (2002, S. 2), als auch Kadrnoska und Petters (2010, S. 21) behaupten sogar, dass eine affektive bzw. emotionale Bindung als ein Garant in Hinblick auf ein längerfristiges Dienstverhältnis anzusehen ist. Betrachtet man nun die vorliegende Problematik mit den Augen von Bourdieu und zieht die von ihm begründete Kapitalsorten- Theorie heran, so scheint es durchaus als sinnvoll, regionale ArbeitnehmerInnen als Träger von inkorporiertem kulturellem Kapital anzuwerben und zu versuchen diese auch an das Unternehmen zu binden. Diese können, und das ist wesentlich für diese Diskussion, durch ihren kulturellen Hintergrund und ihre Herkunft, einfacher diese so wichtige emotionale Bindung zum Betrieb herstellen. Zusammenfassend ist also festzuhalten, dass inkorporiertes, kulturelles Kapital, welches bekanntlich nur mittels persönlicher Lebenszeit und regionaler Sozialisation erworben wird, den Bindungsanreiz verstärken kann. Daraus muss geschlussfolgert werden, dass auf lange Sicht nur die Einbeziehung regionaler Arbeitskräfte einen wesentlichen Teil zur Entlastung der momentanen Mangelsituation am Arbeitsmarkt leisten können. An dieser Stelle soll nun noch der Vorteil der Einbeziehung der regionalen Bevölkerung sowie ihre Wichtigkeit in Bezug auf die Region hervorgehoben werden. Im Widerspruch dazu steht die Tatsache, dass es durch das Heranziehen von nicht regionalen Saisonarbeitskräften Schritt für Schritt zu einer Veränderung der sozialen Gefüge innerhalb einer Tourismusregion kommt. Die Konsequenzen daraus sind, dass Gäste die Situation aufgrund mangelnder Authentizität als belastend empfinden. In dem vorangegangenen Kapitel „Einbezug der BewohnerInnen als Mitakteure“ belegen die Erkenntnisse Herntrei (2014), dass positive Effekte hinsichtlich der Tourismusdestinationen und der Einbindung der regionalen Bevölkerung zu erkennen sind. Dieser positive Einfluss entsteht jedoch nur, wenn die einheimische Bevölkerung den Tourismus mitunterstützt und sich mit diesem identifizieren kann. Gäste nehmen eine Tourismusdestination, wie bereits erwähnt, nicht ausschließlich als geografischen Ort wahr, viel eher sind es quasi die AkteurInnen einer Region, welche als VermittlerInnen der Kultur den BesucherInnen die Authentizität vermitteln.



Die Arbeit hat gezeigt, dass Menschen auf ihren Reisen den Genius Loci, den Geist des Ortes, mit all seinen Facetten erfahren wollen. Sie wollen, mehr denn je, berührt werden und in Beziehung mit dem Ort und mit allem was zu ihm gehört treten – das gilt natürlich auch für die Menschen, die seine Bewohner sind.

Diese zusammengetragenen Erkenntnisse veranschaulichen, dass sowohl Kultur und Tradition als auch die lokale Bevölkerung ein wichtiger Bestandteil zum Erhalt und Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit einer touristisch orientierten Region bzw. eines Betriebes sind.

### III. Fazit

Es ist unbestritten, dass die Tourismusbranche aufgrund ihrer Wertschöpfung zu den wichtigsten Stützen der österreichischen Wirtschaft zählt. Die Landschaft mit ihren Seen und Bergen, sowie die Menschen und deren Kultur tragen weitgehend zum Erfolg der Branche sowie dem Image unseres Landes bei und stoßen bei den TouristInnen auf große Resonanz. Was jedoch, wenn Traditionen, kulturelle und landschaftliche Merkmale, welche von Tourismusverbänden als Alleinstellungsmerkmale vermarktet und verkauft werden, langsam aber sicher beginnen zu verschwinden? Was wenn diese Merkmale verschwinden, nur um Kennzahlen, Umsätzen und Nächtigungsrekorden zu weichen?

Um aber den steigenden Wettbewerbsanforderungen auch in Zukunft gewachsen zu sein, muss sich die Tourismusbranche, um diese tangiblen und intangiblen Alleinstellungsmerkmale weiterhin vermitteln zu können, auch als ArbeitgeberIn neu positionieren. Wie die Erkenntnisse der Arbeit zeigen, hat der Arbeitsplatz „Tourismus“ mit enormen Imageproblemen zu kämpfen und ist vor dem Hintergrund des demografischen Wandels dringend dazu angehalten, sich wieder als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Die Ergebnisse der Arbeit zeigen, dass es hierzu verbesserte Rahmenbedingungen in Hinblick auf Personalbeschaffungsmethoden und weiterführend spezifische Personalbindungsmaßnahmen braucht, um die große Nachfrage nach qualifizierten, regionalen Arbeitskräften zukünftig überhaupt bewältigen zu können.

Weiters darf nicht außer Acht gelassen werden, dass touristische Arbeitskräfte dem Kunden gegenüber als Vermittler der Kultur agieren. Rückblickend ist deutlich erkennbar, dass sich zu Beginn des Tourismuszeitalters das touristische Geschehen in Österreich aufgrund von regionalen und kulturellen Bestandteilen der Destinationen entwickelt hat. So waren es geografische, kulturelle und traditionelle Gegebenheiten, welche als Anziehungspunkte für TouristInnen aus aller Welt gewirkt haben. Trotz aller Klischees sind es genau diese Bestandteile, seien es nun die Berge, Berggasthöfe, Almen mit Kühen auf den Weiden oder traditionelle Speisen, welche von KellnerInnen in Dirndl und Lederhose serviert werden, welche den Ort und seine Wahrnehmung nach Außen formen und erlebenswert erscheinen lassen. All diese regionalen, traditionellen Brauchtümer sind nun im Begriff verdrängt zu werden. Diese

Verdrängung bzw. Durchmischung der Traditionen und Kulturen ist historisch gesehen keine Neuheit und stellt per se kein Problem dar. Rahmenbedingungen, welche sich durch die Regionalität ergeben haben, wurden sukzessive ausgetauscht und durch Umsatzziele und Gewinnmaximierung ersetzt. Diese Entwicklung haben mit gleichzeitigen Kosteneinsparungen dazu geführt, dass die Branche durch unattraktive Arbeitsbedingungen für die regionale Bevölkerung nicht mehr attraktiv ist. Die kostengünstigeren Fachkräfte aus dem Ausland sind nicht nur bezogen auf das Lohnniveau, sondern auch in Hinblick auf die ungünstigen Arbeitsbedingungen der Branche für die ArbeitgeberInnen kurzfristig betrachtet ein vermeintlich guter Ersatz. In den Hintergrund rückt dadurch jedoch, dass dieser Ersatz im Vergleich zu regionalem Personal eben über kein inkorporiertes kulturelles, regionales Kapital verfügt. Das Ergebnis dieses Austausches ist, dass die Authentizität der Region verblasst und damit einhergehend auch die Weitergabe der kulturellen Bestandteile an die Gäste nur mehr eingeschränkt möglich ist. Dies hat zur Folge, dass in Hinblick auf die vom Kunden wahrgenommene Qualität der Dienstleistung mit Einbußen zu rechnen ist und somit der Aufbau und Erhalt des hier viel diskutierten Vertrauenskapitals nur mehr erschwert ermöglicht wird. Die in Arbeit gewonnen Erkenntnisse legen nahe, dass die Bemühungen von Unternehmen und Betrieben bezüglich Maximierung des Outputs oder Kostenminimierung jedoch nicht auf Kosten der ArbeitnehmerInnen und der Qualität der Dienstleistung geschehen darf. Das Dilemma, welches durch das schrittweise Verdrängen von regionalen Arbeitskräften im Tourismus, sei es nun durch niedrige Löhne, ungünstige Arbeitszeiten, fordernde Arbeitsbedingungen, oder auch aufgrund der saisonbedingten Auslastungsschwankungen entsteht, hat weitreichende Folgen. Es kommt zwangsläufig zum Verlust von kulturellen und traditionellen Werten, sowie auch von Bestandteilen hinsichtlich der vom Kunden wahrgenommenen Wertigkeit der Dienstleistung. Das eigentliche Qualitäts- sowie Alleinstellungsmerkmal, das inkorporierte kulturelle Kapital, wird so Schritt für Schritt schlichtweg nicht mehr zu seinem eigentlichen Ziel, dem Kunden, getragen. Somit kommt es zum Verlust der traditionellen, regionalen Gegebenheiten, welche zu Beginn des Tourismuszeitalters als Alleinstellungsmerkmale der Regionen gegolten haben.

In Zukunft werden in gewissen Wirtschaftsbranchen Umbrüche passieren, welche eine Richtung vorgeben, die wieder fort von quantitativen, hin zu qualitativen Werten führen.

Dienstleistungsbranchen mit intensivem Kundenkontakt, wie die Tourismusbranche eine ist, sind stark von der Zufriedenheit der ArbeitnehmerInnen geprägt. Speziell in diesen kundenkontaktintensiven Dienstleistungsbranchen, bei denen das Auftreten und die Persönlichkeit der Arbeitskräfte einen direkten Einfluss auf das Wahrgenommene der Gäste hat, ist es umso essenzieller, dass die Personalauswahl bzw. das Personalmanagement einen Weg fort von diesem quantitativen Gedankengut und wieder hin zum qualitativen Tourismus findet. Da nicht nur der Tourismussektor aufgrund der fehlenden regionalen Nachwuchsfachkräfte nur unzureichend mit qualifiziertem Personal bedient werden kann, sollte dies ein deutliches Signal an die Politik, als auch an die Gewerkschaften und Personalverantwortlichen sein. Es ist mehr als an der Zeit, sich dahingehend Gedanken zu machen, wie der Lehrberuf im Allgemeinen wieder attraktiv gemacht und dem Akademisierungstrend entgegengewirkt werden kann.

Mit der Arbeit konnte gezeigt werden, dass ein zu geringer Stellenwert von kulturellem Kapital im persönlichkeitsintensiven touristischen Dienstleistungssektor in Zeiten des demografischen Wandels ein gravierendes Problem beim Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit darstellt. Nach ausgiebiger Auseinandersetzung mit den stark verflochtenen Themen unter dem Titel der Arbeit, kann an dieser Stelle die Notwendigkeit von Reformen im Qualitätssicherungsbereich im Tourismussektor nur wiederholt hervorgehoben werden. Qualität darf hierbei jedoch nicht nur in Form von Sternen und Hauben gemessen werden. Der Erhaltung der ursprünglichen kulturellen und regionalen Werte muss ein höherer Stellenwert zukommen. Schwerpunkte sind so zu setzen, dass die Branche wieder als attraktiver Arbeitsplatz für junge Menschen fungiert und bei der Personalsuche wieder mehr Gewichtung auf die Regionalität des Personals gelegt wird:

#### IV. Ausblicke und Handlungsempfehlungen

Die Corona-Pandemie macht jetzt augenscheinlich, wie abhängig unser gesamtes Land und seine Wirtschaft vom Tourismussektor ist. Es fehlen nicht nur Einnahmen, welche durch diese Branche generiert werden, ebenso leidet der Arbeitsmarkt enorm unter den massiven Einschränkungen. Daraus folgend entgehen dem Staat aufgrund der geschlossenen Tourismusbetriebe Einnahmequellen in Form von Steuergeldern. Weiters sind es die vielen arbeitslosen Fachkräfte, die normalerweise in diesem Sektor tätig sind, jedoch aufgrund der derzeitigen Situation eine Belastung für diesen darstellen. Die gesamte Branche ist als Arbeitsort für regionale, heimische Arbeitskräfte sowie für die SaisonarbeiterInnen aus dem Ausland von großer Bedeutung. Die Problematik ist jedoch, dass schon seit geraumer Zeit der Einsatz von Arbeitskräften aus anderen EU-Staaten, für die heimischen Betriebe unabkömmlich ist. Vor allem große, personalintensive Betriebe, die auf Saisonfachkräfte angewiesen sind, stoßen nun auf Hürden hinsichtlich Personalbeschaffung und damit einhergehenden Planungsunsicherheiten. Grund dafür ist, dass der Arbeitsmarkt aktuell wegen der Pandemie sehr eingeschränkt ist, da Grenzen plötzlich nicht mehr oder nur eingeschränkt passierbar sind. Aufgrund von Einsparungen an regionalem Personal und dem Beschäftigen von ausländischem, günstigerem Personal, wurde nun der Personalmangel, situationsbedingt, vielerorts spürbarer. So fatal jedoch diese Pandemie aus wirtschaftlich Sicht für den Staat und die gesamte Branche ist, sie kann – und muss – auch als Auftakt eines neuen, nachhaltigeren Zeitalters für den Fremdenverkehr verstanden werden. Global als auch lokal. Was nun mehr denn je ins Rampenlicht rücken wird, ist die Kunst, emotional, persönlich und authentisch zu agieren. Nach Außen und auch nach Innen.

Da die Beleuchtung des Themas in vorpandemischen Zustand stattgefunden hat, wurde auf die gravierenden Veränderungen durch die Pandemie bei der Bearbeitung der Arbeit nicht eingegangen. Jetzt, da man die Auswirkungen von Covid-19 noch nicht umfassend, jedoch teilweise erahnen kann, zeichnet sich ein erstaunliches Bild in Bezug auf diese Arbeit. Viele Erkenntnisse, die mit dieser Auseinandersetzung beleuchtet wurden, werden durch die Pandemie nochmals verifiziert und ihre Dringlichkeit quasi bestätigt. Corona kann trotz aller Nachteile und Einschränkungen in Hinblick auf diese Arbeit potentiell als „natürliches“ Korrektiv und vielleicht sogar als Chance verstanden werden. Man kann weiter erkennen, dass die Ausbreitung von

Covid-19 das bereits vorher bestandene und in dieser Arbeit diskutierte Problem des Qualitäts- und Imageverlusts des Tourismus als Arbeitsplatz nur verstärkt. Touristiker müssen nun eine neue Art der Wahrnehmung erlernen, welche nicht nur die Bedürfnisse der KundInnen befriedigt. Ein Gebot der Stunde wird sein auch wieder mehr auf die Resonanz innerhalb der Betriebe zu hören. Um die gesamte Branche wieder attraktiv werden zu lassen, ist es unumgänglich auf die Bedürfnisse der Arbeitskräfte zu achten. Daher muss unter anderem neben dem Potential, auch die Herkunft und die Arbeitskultur des Personals wieder mehr in den Fokus rücken. Dies bedeutet im Weitesten, wer nach außen wahrgenommen werden will, muss ebenso auf seine Fachkräfte und auf deren Bedürfnisse eingehen können.

Der Schlüssel zu einer nachhaltigen Lösung für touristische Betriebe im Kampf gegen den Fachkräftemangel ist deshalb die Stärkung der Resonanzfähigkeit als Arbeit gebender Betrieb. Es ist für ArbeitnehmerInnen von großem Belangen, das Gefühl vermittelt zu bekommen, dass in Hinblick auf den Erfolg des Unternehmens, ihre persönliche Arbeitsleistung den Unterschied macht. Ist es einer Arbeitskraft dann auch möglich dieses Gefühl am eigenen Leib zu erfahren, kann diese Erfahrung auch nach Außen getragen und wird direkt vom Kunden wahrgenommen werden. Gerade dies kann für die Tourismusbranche eine große Chance sein, da sie, wie auch in dieser Arbeit ausführlich erörtert, mehr denn je von gelungenem Beziehungsaufbau lebt. Diese momentan vorhandenen Probleme und Versäumnisse weiterhin unberücksichtigt zu lassen, würde zu einem abermaligen erheblichen Verlust von regionalen Ressourcen in Form von Nachwuchsfachkräften und folglich von wirtschaftlichen Chancen führen. Um dies nachhaltig zu ändern, bedarf es eines gesellschaftlichen Umdenkens und einer Politik, die nicht nur auf Maximierung setzt, sondern Qualität vor Quantität stellt.

## Literaturverzeichnis

- Amt der Tiroler Landesregierung Sachgebiet Landesstatistik und tiris . (Oktober 2018).  
<https://www.tirol.gv.at/statistik-budget/statistik/>. Abgerufen am 23. Mai 2019 von  
<https://www.tirol.gv.at/fileadmin/themen/statistik-budget/statistik/downloads/BEV2017.pdf>
- Auer, E., Brandstätter, D., Buzek, A., Edlinger, H., Friedenthal, C., Gatterbauer, M., Zauner, M.  
(2008). Arbeitsmarktmonitoring 2007 mit dem Data Warehouse des Arbeitsmarktservice.  
Wien: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit.
- Auer, E., & Csarmann, J. (2017). Spezialthema zum Arbeitsmarkt, Arbeitsmarktdynamik in  
Österreich 2016. Wien: AMS Österreich.
- Aygen, N.( 2012). Die Besten für den Vertrieb. Die Prinzipien des Verkaufs für die Mitarbeiter-  
Rekrutierung nutzen. Wiesbaden: Gabler.<sup>[1]</sup><sub>SEP</sub>
- Asenstorfer, E. (2009). Arbeiten, wo andere Urlaub machen: Arbeitsbedingungen und Arbeits-  
anforderungen von Saisonbeschäftigten im Tourismus. Maarburg: Tectum.
- Becker, G. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference  
to Education. London: The University of Chicago Press.
- Berthel, J., & Becker, F. (2010). Personalmanagement – Grundzüge für Konzeption betrieblicher  
Personalarbeit (9. Auflage Ausg.). Stuttgart.
- Berg, W. (2010). Einführung Tourismus. In: Schulz, A. et al. (Hrsg.): Grundlagen des Tourismus,  
München, Oldenbourg, S. 1-137.
- Bergman, M., Hupka-Brunner, S., Meyer, T., & Samuel, R. (2012). Bildung - Arbeit -  
Erwachsenwerden (1. Aufl. ed.). Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Bienstock, C. C., DeMoranville, C. W. & Smith, R. K. (2003). Organizational Citizenship Behavior  
and Service Quality, in: Journal of Service Marketing, 17(4), S. 357-378.
- Bieger, T. Laesser, C. & Boksberger, P. (2005). Fluctuation and retention factors of tourism  
professionals: Crossindustry mobility in Switzerland. In: Tourism, 53 (1), S. 17-32.
- Bieger, T. (2008): Management von Destinationen. 7., unveränd. Aufl. München.
- Biehl, K. (2003) Analyse des touristischen Arbeitsmarktes. In: Leodolter, Sylvia/ Kaske, Rudolf  
(HglInnen) (2003) Tourismus in Österreich: Zukunftsbranche oder Einstieg in die  
Arbeitslosigkeit. Studie im Auftrag der Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien. Wien,  
35–82.
- Boella, M. & Goss-Turner, S. (2005). Human Resource Management in the Hospitality Industry: An  
Introductory Guide, 8th ed. Oxford.

- Bourdieu, P. (1970/1974). Zur Soziologie der symbolischen Formen. Frankfurt am Main : Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1982). Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt am Main : Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1992). Rede und Antwort. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1992a). Die verborgenen Mechanismen der Macht. In M. Steinrücke (Hrsg.). Hamburg: VSA.
- Bourdieu, P. (2001). Wie die Kultur zum Bauern kommt. Über Bildung, Schule und Politik. (M. Steinrücke, Hrsg.) Hamburg: VSA.
- Bowen, D. E., Schneider, B. & Kim, S.S. (2000). Shaping Services Cultures through Strategic Human Resource Management. In: Swartz, T.A. & Iacobucci, D. (Hrsg.): Handbook of Services Marketing & Management, Thousand Oaks, S. 439-454.
- Brown, R.B. (1996): Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology. In: Journal of Vocational Behavior Vol. 49/3: S. 230-251.
- Bröckermann, R. (2012). Personalwirtschaft (6. Auflage Ausg.). Stuttgart.
- Bruhn, M. (1998). Kundenzufriedenheit und interne Strukturen. In: Gablers Magazin, 11(4), S. 26-28.
- Bruhn, M. (2011). Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Grundlagen, Konzepte, Methoden, 8. Aufl. Berlin, Springer.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (2005). Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln. Wie Sie wertvolle Mitarbeiter gewinnen, halten und fördern (3. Auflage Ausg.). Frankfurt.
- Butzer- Strothmann, K., Reimers, J., Wöltje, S. (2013). Möglichkeiten und Grenzen der Talentbindung im touristischen Saisongeschäft. In: Arbeitspapier Nr. 1 der Leibniz-Fachhochschule Hannover
- Cohen, A. (1993). Organizational commitment and turnover: a meta-analysis. In: Academy of Management Journal, 36(5), Oct., S. 1140-1157.
- Cooper, H. M. (1984). The Integrative research review : a systematic approach. Beverly Hills, Calif.: Sage Publications.
- Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr an der Universität München (DWIF) . (1991). Strukturanalyse des touristischen Arbeitsmarktes. München, Deutschland: DWIF.
- DGT (2013). Tourismusstudium: Hochschulen im Test, Deutsche Gesellschaft für Tourismuswissenschaft e.V. in Zusammenarbeit mit der fvw, März, Worms.



- Dornmayr, H., & Winkler, B. (2018). Unternehmensbefragung zum Fachkräftebedarf/-mangel. Fachkräftenadar – Teil 2. Wien: ibw.
- Dost, J. (2009). Personalmanagement in der Hotellerie – Von der Personalverwaltung zum Internen Marketing am Beispiel der Lindner Hotels AG. In: Gardini, M.A.: Marketing- Management in der Hotellerie, 2. Aufl., München, Oldenbourg, S. 557-565.
- Eby, Lillian T. et al. (1999): Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Leicester; 72, Dec., S. 463-483.
- Enz, C. (2009). Human Resource Management : A Troubling Issue for the Global Hotel Industryöstreichen. In *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* (Bd. 43(4), S. S. 578-583).
- Eurostat. (2011). Pocketbook: Labour market statistics – 2011 edition. Luxemburg.
- Eurostat. (2013a). Beschäftigte nach Altersgruppe (NACE Rev. 2). Luxemburg.
- Eurostat. (2013b). Durchschnittliche Beschäftigungsdauer mit demselben Arbeitgeber (NACE Rev. 2). Luxemburg.
- Fachausschuss 2/99 der Engeren Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl. (2002). Mitarbeiterzufriedenheit, Arbeitspaper 54. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>
- Flick, U., & Metzler, K. (1956). An introduction to qualitative research (Edition 5 / ed.).
- Freyer, W. (2007): Tourismus Marketing, 5. Auflage, München 2007.
- Gauger, J. (2000). Commitment-Management in Unternehmen – am Beispiel des mittleren Managements. Wiesbaden.
- Gardini, M.A. (1997). Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen – dargestellt am Beispiel der Hotellerie, Frankfurt/ Main, Lang.
- Gardini, M.A. (2009). Paradigmenwechsel in der Hotellerie – Aufbruch in die Managemenmoderne?. In: Gardini, M.A. (Hrsg.): *Handbuch Hospitality Management*, Frankfurt/Main, Deutscher Fachverlag, S. 19-50.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulations. In: *California Management Review* 33(3), S. 114-35.
- Hallowell, R. & Schlesinger, L.A. (2000). The Service-Profit Chain: Intellectual Roots, Current Realities, and Future Prospects. In: Swartz, T.A. & Iacobucci, D. (Hrsg.): *Handbook of Services Marketing & Management*, ousand Oaks, S. 439-454.
- Herntrei, M. (2014): Wettbewerbsfähigkeit von Tourismusdestinationen. Bürgerbeteiligung als Erfolgsfaktor? Zugl.: Padeborn., Univ., Diss., 2013. Wiesbaden.<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>

- Hsia, H. J. (1988). Mass communications research methods : a step-by-step approach. Hillsdale, N.J.: L. Erlbaum Associates.
- Heskett, J.L., Schlesinger, L. & Sasser, W.E. (1997). The Service-Profit Chain, New York.
- Heinze, T. (2008): Kultursponsoring, Museumsmarketing, Kulturtourismus. Ein Leitfaden für Kulturmanager. 3., erweiterte Auflage. Wiesbaden.
- Heiß, V., & Kaiser, M. (2018). Der Tourismus im Winter 2017/2018. Innsbruck: Amt der Tiroler Landesregierung, Sachgebiet Landesstatistik und tiris.
- Holliger, P.: Seniorität contra Jugendwahn. Quo vadis HR?, in: Magazin Training, Nr. 7, November 2005, S. 48-50
- Ibetsberger, M., & Peckskamp, M. (o. J.). Arbeitgeberattraktivität im Tourismus. Abgerufen von <http://drsitum.com/data/documents/Arbeitgeberattraktivitaet-im-Tourismus.pdf>
- Industriellenvereinigung/Österreichische Bundesarbeiterkammer/Wirtschaftskammern Österreich/Österreichischer Gewerkschaftsbund (Hrsg.): Alternsgerechte Arbeitswelt. Referate und Diskussionsbeiträge des ExpertInnenhearings der Sozialpartner (27. und 28. Mai 2004), 2004
- IFAA Institut für angewandte Arbeitswissenschaften (Hrsg.): Demografische Analyse und Strategieentwicklung in Unternehmen, Köln, 2005
- Ilmarinen, J., Tempel, J.: Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?, Hamburg, 2002
- Jurt, J. (2010). Die Habitus-Theorie von Pierre Bourdieu. (Zeitschrift für Literatur- und Theatersoziologie, Hrsg.) Abgerufen am 13. Februar 2019 von [www.uni-graz.at: http://lithcs.uni-graz.at/lithes/l0\\_03.html](http://lithcs.uni-graz.at/lithes/l0_03.html)
- Jurt, J. (2012). Bourdieus Kapital-Theorie. In M. M. Bergman, S. Hupka-Brunner, T. Meyer, & R. Samuel (Hrsg.), Bildung – Arbeit – Erwachsenwerden: Ein interdisziplinärer Blick auf die Transition im Jugend und jungen (S. 21-42). Basel, Schweiz: Springer Verlag.
- Kadmoska, J., & Petters, D. (2010). Mitarbeiterbindung von Schlüsselkräften in der Luftfahrtbranche. Saarbrücken.
- Karst, K., Segler, T., & Gruber, K. F. (2002). Unternehmensstrategien erfolgreich umsetzen durch Commitment Management. Berlin.
- Keller, B., & Seifert, H. (2009). Atypische Beschäftigungsverhältnisse. (B. f. Bildung, Hrsg.) Politik und Zeitgeschichte(27), S. 40-46.
- Klimecki, R., & Gmür, M. (2005). Personalmanagement (3. Auflage Ausg.). Stuttgart.
- Knapp, E. (2010). Rekrutierungsmanagement. Erfolgreiche Mitarbeitergewinnung für Unternehmen. Berlin: Erich Schmidt.

- Kooistra, L. (2011). Mitarbeiterbindung: Emotionales Engagement vs. Leistung. Saarbrücken.
- Köchling, A. et al. (2000). Innovation und Leistung mit älter werdenden Belegschaften. München und Mering.
- Köchling, A. (2004) Projekt Zukunft. Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen, Dortmund.
- Kusluvan, S. et al. (2010). e Human Dimension – A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry. In: Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 51(May), S. 171-214.
- Lashley, C. & Watson, S. (1998). Researching human resource management in the hospitality industry: e need for a new agenda? International Journal of Tourism and Hospitality Research 1 (1), S. 19-40.
- Lehmann, A.P. (1998). Qualität und Produktivität im Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, Gabler.
- Leuphana Universität Lüneburg. (2012). Retention Management im Mittelstand – Weiterbildung als Instrument für die Mitarbeiterbindung. Lüneburg.
- Lovelock, C. (2000). Functional Integration in Services: Understanding the Links Between Marketing, Operations, and Human Resources. In: Swartz, T.A. & Iacobucci, D. (Hrsg.), Handbook of Services Marketing & Management,ousand Oaks, S. 421-438.
- Lucas, R. & Deery, M. (2004). Signifcant developments and emerging issues in human resource management, in: International Journal of Hospitality Management, 23(5), S. 459-72.
- McKinsey & Company (Hrsg.): "War for Talents" ist nicht vorbei: Bedarf an Topstudenten steigt – professionelles Personalmarketing entscheidend, Pressemitteilung vom 18. November 2004, Online im WWW unter URL [http://www.mckinsey.de/\\_downloads/Presse/pm\\_041118\\_personalmarketing.pdf](http://www.mckinsey.de/_downloads/Presse/pm_041118_personalmarketing.pdf) [Stand 18.11.2004]
- Mayerl, M., Lachmayr, N. & Kappacher A. (2019). Ausbildung und Branchenerfahrungen im Tiroler Tourismus aus Sicht junger Erwachsener. Endbericht des Österreichischen Instituts für Berufsbildungsforschung (öibf). Wien: öibf.
- Matiaske, W. & Mellewigt, T. (2001). Arbeitszufriedenheit – Quo Vadis ?- Eine Längsschnittuntersuchung zu Determinanten und zur Dynamik von Arbeitszufriedenheit. In: Die Betriebswirtschaft, 61(1), S. 7-24.
- Mattsson, J. (1994). Improving Service Quality in Person-to-Person Encounters: Integrating Findings from a Multidisciplinary Review, e Service Industries Journal, 14(1), January, S. 45-61.

- Maxwell, G.A. & MacLean, S. (2008). Talent management in hospitality and tourism in Scotland: Operational implications and strategic actions. In: International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20(7), S. 820-830.
- Meffert, M. (2008). Strategische Personalentwicklung – Ein Programm in acht Etappen. Berlin.
- Mock, K. (2000): Konzepte und Instrumente zur Personalbindung von Ehrenamtlichen in Nonprofit-Organisationen. Diplomarbeit. Universität Konstanz, Fakultät für Verwaltungswissenschaft
- Morgan, N.A. (1992). e Marketing-Quality Management Interfaces. In: Kunst, P. & Lemmink, J. (eds.): Quality Management in Services, Assen/Maastricht, S. 5-28.
- Morschhäuser, M. et al.: Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh, 2005
- Murphy, P.E (1985): Tourism: A Community Approach,. New York, London.
- Muskat, B. (2007). Total Quality Management im Tourismus: Zur Bedeutung und Anwendung des TQM-Konzeptes von Tourismusorganisati- onen in Deutschland, Wiesbaden, Gabler.
- Natter, E. (2018). Impulsberatung für Betriebe – Teil der präventiven Arbeitsmarktpolitik des AMS Österreich. Wien: AMS Österreich.
- o.V. (2012). Gute Chancen auf mehr Fairness. travelone(21), 14-19.
- Pesch, U. (2011): Architekten und Talentförderer; in: Personalmagazin, 12. Jg. 2011, H. 9.
- Podsako, P. M. et al. (2000): Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. In: Journal of Management, 26(3), S. 513-563.
- Porter, M.E. (1985). Competitive Strategy, New York.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990): e Core Competence of the Corporation. In: HBR – Harvard Business Review, 68, May/June, S. 79-91.
- Putz, S., & Sturm, R. (2013). Qualifikationsstrukturbericht des AMS Österreich für 2012. Wien: AMS Österreich.
- Richards, Greg. (2007): Cultural tourism - Global and Local Perspectives. New York, London, Oxford.
- Rump J., & Schmidt, S. (2004). Lernen durch Wandel – Wandel durch Lernen, Ludwigshafen.
- Scholz, C. (2011). Grundzüge des Personalmanagements. München.
- Schmitz, G. (2004). Organizational Citizenship Behavior Intention des Kundenkontaktperso- nals in Dienstleistungsunternehmen. theoretische Grundlagen und empirische Befunde, in: Marketing ZFP, Spezialausgabe „Dienstleistungsmarketing“, 26. Jg., S. 15-32.

- Schultze, J.G. (1993). Diagnose des strategischen Handlungsbedarfs für Hotelketten, Dissertation, St. Gallen.
- Siller, L., & Deutsche Gesellschaft für Tourismuswissenschaft. (2010). Strategisches Management alpiner Destinationen : Kultur als Wettbewerbsvorteil für nachhaltigen Erfolg (Schriften zu Tourismus und Freizeit).
- Siller, L. (2011): Schriften zu Tourismus und Freizeit, Volume 10. Strategisches Management alpiner Destinationen: Kultur als Wettbewerbsvorteil für nachhaltigen Erfolg. Berlin, GBR: Erich Schmidt Verlag. Online verfügbar unter <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10628491>, zuletzt geprüft am 14.11.2018.
- Specht, N. (2007). Anstrengung und Fähigkeiten des Kundenkontaktmitarbeiters im Service Encounter als zentrale Determinanten der Kundenzufriedenheit: Empirische Analyse attributionstheoretischer Grundlagen aus Kundensicht, Dissertation, München.
- Spendlingwimmer, F. (2011). Aussteiger und Überlebenskünstler: Sinnfindung am anderen Ende des Planeten. Wien.
- Statistik Austria. (Mai 2019). [www.statistik.at](https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/bevoelkerungsstruktur/bevoelkerung_nach_alter_geschlecht/index.html). Abgerufen am 12. Mai 2019 von [https://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/menschen\\_und\\_gesellschaft/bevoelkerung/bevoelkerungsstruktur/bevoelkerung\\_nach\\_alter\\_geschlecht/index.html](https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/bevoelkerungsstruktur/bevoelkerung_nach_alter_geschlecht/index.html)
- Statistik Austria . (November 2005). [www.statistik.at](http://www.statistik.at). (S. Austria, Hrsg.) Abgerufen am 20. Mai 2019
- Statistik Austria . (11. Mai 2019). [www.austriatourism.com](http://www.austriatourism.com). Abgerufen am 11. Mai 2019 von <https://www.austriatourism.com/tourismusforschung/studien-und-berichte/statistik-kalenderjahr-2018/>
- Stock-Homburg, R. (2009). Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit (4. Auflage Ausg.). Wiesbaden.
- Swaarbrooke, J. (2005): Sustainable Tourism Management. Wallingford.
- Teissl, V., & Stura, C., & Seltenheim, K. (2016): Tourismus und Kultur – Beziehungsdimension in Tirol zwischen Wirtschaft, Image und Politik, Forschungsforum der Österreichischen Fachhochschulen.
- Teissl, V., & Seltenheim, K. (2017): Kulturtourismus in Tirol. Chancen und Widerstände in einer Alpenregion. Bielefeld.
- Teltschik, N. (1999). Mehr Gewinn durch Mitarbeiterbeteiligung: zeitgemäßes Entgeltmanagement als Erfolgsfaktor der Unternehmensführung. Frankfurt/Main.
- Van Dick, R. (2004). Commitment und Identifikation mit Organisationen. Göttingen.

- Vandenberg, R. J. & Lance, C. E. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. In: Journal of Management, 18(1), March, S. 153-167.
- Wach, I. (2017). Spezialthema zum Arbeitsmarkt, Tourismus: typische Saisonspitze der Beschäftigung im Sommer. Wien: AMS Österreich.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review. MIS Quarterly, Vol.26(2), p.xiii(11).
- Woratschek, H. (2001). Zum Stand einer Theorie des Dienstleistungsmarketing In: Die Unternehmung, 55(5/6), S. 261-278.
- WIFO . (11. Mai 2019). [www.austriatourism.com](http://www.austriatourism.com). Abgerufen am 11. Mai 2019 von <https://www.austriatourism.com/tourismusforschung/studien-und-berichte/statistik-kalenderjahr-2018/>
- Wirtschaftskammer Österreich WIFI Unternehmensservice und Stabsabteilung Wirtschaftspolitik. (Jänner 2015). Zukunftsmarkt Best Ager. 336(4.). Wien.
- WKO. (1. Jänner 2017). [www.news.wko.at](http://www.news.wko.at). (A. W. Handelspolitik, Herausgeber) Abgerufen am 20. Mai 2019 von [https://news.wko.at/news/oesterreich/Demografische\\_Entwicklung\\_in\\_Oesterreich.html](https://news.wko.at/news/oesterreich/Demografische_Entwicklung_in_Oesterreich.html)
- [www.sozialministerium.at](http://www.sozialministerium.at) (Hrsg.). (kein Datum). [www.sozialministerium.at](http://www.sozialministerium.at). Abgerufen am 14. Mai 2019 von <https://www.sozialministerium.at/cms/site/attachments/1/4/7/CH3434/CMS1547032827870/mangelberufsliste.pdf>
- Windisch, P.: Prognosen für Österreich, in: Österreichischer Sparkassenverband (Hrsg.): Prognosen für Österreich Teil 1. Wohnbevölkerung und Beschäftigung. Entwicklungstrends bis 2031 bzw. 2075, Wien, 2005
- Yoon, M. H. & Suh, J. (2003). Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees In: Journal of Business Research, 56(8), S. 597-611.
- Zegg, R. (1995). Arbeitsplatz Hotellerie: ein neues Konzept der flexiblen Personalführung, 2. Aufl., St. Galler Beiträge zum Fremdenverkehr und zur Verkehrswirtschaft, Reihe Fremdenverkehr, Bd. 19, Bern, Haupt.
- Zeithaml, V.A, Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1996). e Behavioral Consequences of Service Quality. In: Journal of Marketing, 60(4), S.31-46.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. & Berry, L.L. (1992). Qualitätsservice: Was Ihre Kunden erwarten – was Sie leisten müssen, Frankfurt/Main et al., Campus.

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bevölkerungspyramide Österreich 2004, 2030 und 2050	
Quelle: Statistik Austria (2005, S. 9) .....	26
Abbildung 2: Bevölkerungsentwicklung Österreich 1950 bis 2050	
Quelle: Statistik Austria (2005, S. 4) .....	27
Abbildung 3: Altersgruppen im Vergleich 1869 bis 2050	
Quelle: Statistik Austria (2005, S. 14) .....	28
Abbildung 4: Entwicklung der erwerbsfähigen Bevölkerung	
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Statistik Austria (2005) .....	29
Abbildung 5: Zahl der Lehrlinge und 15-Jährigen in Österreich	
Quelle: Wirtschaftskammer Österreich: Lehrlingsstatistik und Statistik Austria: 15-Jährige im Jahresdurchschnitt, Datenabfrage (15-Jährige): 28.5.2019, Letzte Aktualisierung: 23.5.2018.....	32
Abbildung 6: Anteil der Lehrlinge an allen unselbstständig Beschäftigten (In den WKÖ- Mitgliedsbetrieben)	
Quelle: WKÖ (2018) Eigene Darstellung .....	33
Abbildung 7: Zahl Der 20-Jährigen Und 60-Jährigen In Österreich (1990-2030; Prognosewerte ab 2017)	
Quelle: Statistik Austria Datenabfrage: 28.5.2019, Letzte Aktualisierung: 23.11.2017.....	34
Abbildung 8: Berufe mit den größten Besetzungs-/ Rekrutierungsschwierigkeiten	
Quelle: Ibw-Unternehmensbefragung zu Fachkräftebedarf/-Mangel (N = 4.462 Unternehmen; Durchführung: April 2018). Datenbasis: N=3.873 – Eigene Darstellung...	39
Abbildung 9: Auswirkungen mangelhaften Personalbindungsmanagements	
Quelle: Leuphana 2012, S. 15 – Eigene Darstellung .....	49
Abbildung 10 Optimierung der Saisonkräftebindung	
Quelle: Möglichkeiten Und Grenzen Der Talentbindung Im Touristischen Saisongeschäft 2013.....	66

## Abkürzungs- und Begriffsverzeichnis

AMS	Arbeitsmarktservice
AK	Arbeiterkammer
BFI	Berufsförderungsinstitut BFI Tirol Bildungs GmbH
BMI	Bundesministerium für Inneres
Bzw.	Beziehungsweise
Ebd.	Ebenda
Etc.	Et cetera
EU	Europäische Union
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
HAK	Handelsakademie
IBB	Impulsberatung für Betriebe
IBW	Institutes für Bildungsforschung der Wirtschaft
IT	Informationstechnik
OEGB	Österreichische Gewerkschaftsbund
NRR	Nettoreproduktionsrate
UNO	United Nations Organisation
USP	Unique Selling Proposition
Usw.	Und so weiter
Uvm.	Und viele(s) mehr
Vgl.	Vergleiche
WIFI	Wirtschaftsförderungsinstitut
WIFO	Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung
WKO	Wirtschaftskammer Österreich
Zit. Nach	Zitiert nach



# Danksagung

Geduld kennt offenbar keine Grenzen.  
Ohne dich hätte ich das nie geschafft.



5115

## Anhang


### Literatur Übersicht:

	Keywords				
	Demografischer Wandel	Bildung	Personalmgmt Tourismus	Fachkräftemangel	Habitus/ kulturelles Kapital
Literatur					
<b>Demografische Entwicklung in Österreich Mehr ältere und weniger jüngere Menschen</b>	Die demografische Entwicklung in Österreich, welche sich grundsätzlich in einem steigenden Anteil der älteren und einem sinkenden Anteil der jüngeren Generation ausdrückt, hat ganz wesentliche Auswirkungen auf beinahe alle Bereiche des gesellschaftlichen Lebens.				
	Steigende Lebenserwartung Die Lebenserwartung steigt im Durchschnitt um zwei Jahre pro Jahrzehnt. Derzeit liegt sie bei 77,7 Jahren bei Männern und 83,1 Jahren bei Frauen.				
	Niedrige Fertilität Die "Fertilitätsrate" in Österreich liegt bei 1,44 Kindern pro Frau, was deutlich unter dem Reproduktionsniveau liegt.				
	Zunehmende Migration Der Bevölkerungszuwachs in Österreich basiert hauptsächlich auf einem positiven Wanderungssaldo. Ohne Zuwanderung würde die österreichische Bevölkerung stagnieren, bzw. mittel- bis langfristig schrumpfen. Diese Wandlungsprozesse haben weitreichende Auswirkungen auf unsere Gesellschaft, unter anderem auf Wirtschaft, Unternehmen und Arbeitsmarkt, auf Politik und Sozialsysteme.				
	Auswirkungen auf Unternehmen Unternehmen werden vom demografischen Wandel in vielfacher Weise beeinflusst. Zum einen müssen sie sich auf eine Veränderung der Struktur ihrer Belegschaft einstellen: so wird der Anteil der älteren Erwerbstätigen deutlich steigen, während sich die Akquirierung jüngerer Mitarbeiter zunehmend schwierig gestaltet. Darüber hinaus wird es in Zukunft notwendig sein, das gesamte Erwerbspotenzial verstärkt zu nutzen. Das betrifft insbesondere Frauen, ältere Bevölkerungsschichten und Personen mit Migrationshintergrund. Zum anderen verändern sich auch die Kundenmärkte der Unternehmen. Für Unternehmen gilt es, das riesige Potenzial der "Generation 50plus" als kaufkräftige Zielgruppe zu erkennen.				

	<p>Auswirkungen auf Sozialsysteme</p> <p>Der steigende Anteil der Bevölkerung im fortgeschrittenen Alter hat erhebliche Implikationen für die Stabilität und Nachhaltigkeit der Sozial- und Pensionssysteme. Werden die derzeitigen politischen Strategien beibehalten, wird die zunehmende Alterung der Bevölkerung immer höheren Druck auf die öffentlichen Ausgaben ausüben.</p>
	<p>Auswirkungen auf die Politik</p> <p>Politische Entscheidungsträger müssen nicht nur die Strukturen von Altersvorsorge, Gesundheits- und Pflegesystem überdenken, sondern auch nach neuen Konzepten in der Arbeitsmarkt-, Bildungs- und Familienpolitik suchen.</p> <p>Der "Demografische Wandel" macht sich aber nicht nur in einer veränderten Altersstruktur der Bevölkerung bemerkbar. Generell unterliegen gesellschaftliche Strukturen, Lebens- und Verhaltensweisen grundlegenden Veränderungen, welche sich beispielsweise in einer veränderten Struktur der Haushalte, einer Erosion der klassischen Familienstrukturen oder einer zunehmenden Urbanisierung ausdrücken.</p>
<b>Zukunftsmarkt "Best Ager"</b>	<p>Anfang der 1950er Jahre waren weniger als 16% der Österreicher 60 Jahre oder älter. Heute liegt der Anteil der über 60-Jährigen schon bei 24% – mehr als 2 Millionen Bürger – und im Jahr 2030 wird es fast ein Drittel der Bevölkerung sein (Quelle: Statistik Austria). Ähnlich verläuft die Entwicklung in vielen Industriestaaten: In den 28 Mitgliedsstaaten der Europäischen Union, wo heute bereits ca. 123 Millionen über 60-Jährige leben, werden es im Jahr 2060 rund 150 Millionen sein – knapp jeder dritte Europäer (Stand 2014). Das derzeitige Durchschnittsalter in der EU liegt bei 39,3 Jahren und wird bis 2030, je nach Land, auf 42 bis 48 Jahre ansteigen. Im Jahr 2030 werden in Österreich rund 44% der Bevölkerung über 50 Jahre alt sein. Der demografische Wandel ist also kein kurzweiliges, vorübergehendes Phänomen, sondern ein Megatrend, der Österreich und den Rest der Welt auch in Zukunft prägen wird.</p>
	<p>Durch Fortschritte in Medizin, Hygiene, Ernährung und Wohlstandszuwachs ist die Lebenserwartung der Menschen gestiegen: Anfang des 20. Jahrhunderts hatten 60-Jährige im Schnitt noch 13 bis 14 Jahre zu leben; heute sind es ca. 22 Jahre bei 60-jährigen Männern und 25 Jahre bei gleichaltrigen Frauen. Im Jahr 2030 wird die weitere Lebenserwartung 60-Jähriger bei 25 bis 28 Jahren liegen. Wer auf eine Lebenserwartung von 80 Jahren oder mehr blickt, sieht keinen Grund, sich mit 60 schon innerlich vom Leben zu verabschieden. Im Gegenteil: Die Einstellung gegenüber dem Alter und damit auch der Lebensstil älterer Menschen wandeln sich. Das wirkt sich naturgemäß auch auf ihre Konsumgewohnheiten aus.</p>
	<p>Wie sich Trend-Pioniere auf die Best Ager einstellen Tourismus: Einzigartige Erlebnisse, gesunder Genuss und Top-Service Best Ager sind einkommensstarke und reisefreudige Menschen. Keine Altersgruppe unternimmt so viele Urlaubsreisen wie die 50- bis 70-Jährigen. Daher setzen immer mehr Reise- und Tourismusanbieter auf die Zielgruppe 50plus. Sie wird sich künftig immer stärker zum Wachstumsmotor der Touristik-Branche entwickeln. Von den Gästen aus Deutschland – Herkunftsland Nummer eins bei den Ausländernächtingen in Österreich – sind inzwischen 34% der Urlaubenden 60 Jahre oder älter (F.U.R., Deutsche Reiseanalyse 2013). In Österreich tendieren die über 50-Jährigen, wie alle Altersgruppen, zur Individualreise (53%), allerdings steigt im Vergleich zu den jüngeren Reisenden der Wunsch nach einer Pauschalreise (26%) und 21% planen, beide Urlaubsarten zu verwirklichen. Die Best Ager verändern den Tourismusmarkt – nicht nur weil sie zahlenmäßig relevanter werden, sondern weil sich ihre Interessen und Reisegewohnheiten wandeln. Best Ager werden künftig noch mehr reisen, haben aber differenziertere Ansprüche an den Urlaub. Überraschend viele entscheiden sich für alternative Reisen an ungewöhnliche Orte, die auch junge Rucksack-Touristen als anziehend empfinden. Die</p>

	neue Reiselust zeugt von dem Bedürfnis, die „besten Jahre“ intensiv zu nutzen und zu genießen. Dabei ist der Wunsch nach besonderen Eindrücken und exklusiven Erlebnissen künftig immer öfter gepaart mit dem Anspruch der Gesunderhaltung und der Entdeckung von Neuem.
<b>IBW- Schlüsselindikatoren Teil 2</b>	Innerhalb des letzten Jahres hat sich gemäß den Einschätzungen der befragten Unternehmen die Fachkräftesituation in den Unternehmen deutlich verschärft. In 83,2% der Betriebe, die Erfahrungswerte mit der Personalsuche nach Fachkräften haben, ist im vergangenen Jahr die Dauer der Personalsuche deutlich (60%) bzw. etwas (23%) gestiegen. Auch die Auslastung und Belastung der vorhandenen MitarbeiterInnen ist für 77,8% der befragten Unternehmen aufgrund von Fachkräftemangel im vergangenen Jahr deutlich bzw. etwas gestiegen. In 74,2% der Betriebe, die Erfahrungswerte mit der Personalsuche nach Fachkräften haben, nahmen laut Angaben der Befragten auch der Aufwand und die Kosten für die Personalsuche deutlich bzw. etwas zu. Zudem berichten 62,9% der Betriebe, die Erfahrungswerte mit unbesetzten Stellen für Fachkräfte haben, dass die Zahl der unbesetzten Stellen für Fachkräfte innerhalb des letzten Jahres in ihrem Unternehmen deutlich bzw. etwas gestiegen ist. (vgl. Grafik 5-1).
	45% der befragten Unternehmen, die angegeben haben, im letzten Jahr einen Mangel an Fachkräften in ihrem Unternehmen verspürt zu haben, haben zum Befragungszeitpunkt besondere Schwierigkeiten, geeignete MitarbeiterInnen für Handwerksberufe zu finden, gefolgt von TechnikerInnen exkl. dem IT/IKT-Bereich (21%), MitarbeiterInnen für das Gastgewerbe (19%) und Führungskräften (16%). Neben der Suche nach Fachkräften hat etwas mehr als ein Zehntel (11%) der befragten Betriebe mit spürbarem Fachkräftemangel in ihrem Betrieb auch besondere Schwierigkeiten bei der Suche nach Hilfskräften (vgl. Grafik 6-1).
	Der Beruf, in welchem die absolut größte Zahl an Betrieben (n = 354 Betriebe / Unternehmensnennungen) die stärksten Rekrutierungs-/Besetzungsschwierigkeiten aufweist, ist Koch/Köchin (inkl. Küchenpersonal). Dieser liegt mit großem Abstand vor den IT-Fachkräften (n = 186 Betriebe), welche eine sehr breite Berufsgruppe darstellen und eine Vielzahl an Einzelberufen umfassen. Besondere Rekrutierungsschwierigkeiten bestehen aber auch in einer Reihe an handwerklich-technischen (Lehr-)Berufen, allen voran Tischler/-in inkl. Tischlereitechnik (n = 184 Betriebe) und Elektrotechnik (n = 178 Betriebe). Sehr häufig (n = 164 Betriebe) werden darüber hinaus auch KraftfahrerInnen (vor allem Lkw-FahrerInnen) gesucht. Die sehr breite und umfassende Berufsgruppe „Verkauf/Handel“ (n = 162 Betriebe) rangiert dahinter. Ebenfalls noch eine große Zahl an Betrieben (n = 134) benötigt am dringendsten Servicepersonal im Tourismus (Beruf „Restaurantfachmann/- frau“).
	Als Ursachen des Fachkräftemangels sehen die befragten Betriebe – nach den Antwortkategorien „trifft stark zu“ bzw. „trifft eher zu“ betrachtet – vor allem ein Fehlen an fachlich geeigneten BewerberInnen (91,9%), einen generell großen Fachkräftebedarf in ihrer Region (83,3%), unzureichende Arbeitsmotivation der BewerberInnen (79,6%) sowie ein zu geringes Interesse an den betreffenden Berufen (77,5%) und Defizite in der Qualität der Pflichtschulausbildung (62,4%) (vgl. Grafik 7-1). Relativ gering mag die Nennung des Grundes „Hohe Zahl an Pensionierungen bzw. altersbedingten Abgängen“ (24,4% stark oder eher zutreffend) als wichtige Ursache für den Fachkräftemangel erscheinen. Dies ist zum einen wohl darauf zurückzuführen, dass die große „Pensionierungswelle“ (Stichwort „Babyboom-Generation“ – vgl. Grafik 10-4) erst bevorsteht und zum anderen vermutlich darauf, dass der durch Personalfuktuation bzw. durch Beschäftigungswachstum ausgelöste Personalbedarf in der Regel größer ist als jener, welcher durch Pensionierungen verursacht wird.
	Unter jenen befragten Unternehmen, die angegeben haben, einen Mangel an Fachkräften im vergangenen Jahr zumindest schwach gespürt zu haben, werden folgende Auswirkungen des Fachkräftemangels besonders stark wahrgenommen (vgl. Grafik 8-1): 85,7% geben an, dass es stark bzw. eher zutrifft, dass es aufgrund des Fachkräftemangels zu Zusatzbelastungen für die Firmenchefs (und für deren Familienangehörige) kommt; 84,3% sehen

	<p>eine Steigerung der Arbeitsintensität bzw. Auslastung der vorhandenen MitarbeiterInnen. Zudem betrachten 71,7% der Unternehmen eine Zunahme der Überstunden bei den vorhandenen MitarbeiterInnen als deutliche Auswirkung des Fachkräftemangels. Die Auswirkungen des Fachkräftemangels manifestieren sich auch in einem Mehraufwand bzw. steigenden Kosten für die Unternehmen: In 75,7% der befragten Unternehmen, die Fachkräftemangel im vergangenen Jahr zumindest schwach gespürt haben, kommt es aufgrund des Fachkräftemangels zu einer Steigerung des Aufwands bzw. der Ausgaben für die Personalsuche. 66,2% geben an, es trifft stark bzw. eher zu, dass es durch Fachkräftemangel zu einer Steigerung der Gehälter bzw. Zusatzleistungen für neue MitarbeiterInnen kommt (vgl. Grafik 8-1). Zudem geben 58,3% der befragten Unternehmen, die einen Fachkräftemangel in ihrem Unternehmen im vergangenen Jahr schwach verspürten, an, es trifft stark bzw. eher zu, dass der Fachkräftemangel in ihrem Betrieb einen vermehrten Aufwand für die Qualifizierung bzw. Weiterbildung der MitarbeiterInnen nach sich zieht.</p>
	<p>In fast allen Teilen der österreichischen Wirtschaft ist 2018 der Fachkräftemangel bereits wahrnehmbar: 75% der Betriebe leiden sogar schon unter (eher oder sehr) starkem Fachkräftemangel. Insgesamt geben sogar 87% der rund 4.500 im Auftrag der Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ) befragten Unternehmen (Mitgliedsbetriebe) an, dass sie im letzten Jahr den Mangel an Fachkräften (zumindest) gespürt haben (Befragungszeitpunkt: April 2018). In allen einzelnen Sparten und Branchen nimmt jeweils schon deutlich mehr als die Hälfte der Betriebe den Fachkräftemangel in (eher oder sehr) starker Form wahr. Besonders intensiv wird der Mangel an Fachkräften in mittelgroßen Betrieben, im Tourismus (vor allem Köche/Köchinnen), im handwerklich-technischen Bereich sowie in West-Österreich erlebt. 59% der aktuell offenen Stellen für Fachkräfte sind bereits länger als 6 Monate unbesetzt. Im letzten Jahr ist auch bereits die Zahl und Qualität der Bewerbungen deutlich gesunken, die Dauer und der Aufwand für die Personalsuche sind deutlich gestiegen. Nach Berufsgruppen betrachtet haben die Betriebe vor allem besondere Schwierigkeiten, geeignete MitarbeiterInnen für Handwerksberufe zu finden (45%), gefolgt von TechnikerInnen außerhalb des IT-Bereichs (21%) und MitarbeiterInnen für das Gastgewerbe (19%).</p>
	<p>Besonders nachgefragt werden Lehrabschlüsse. 60% der Betriebe mit spürbarem Fachkräftemangel hatten im letzten Jahr häufig Schwierigkeiten bei der Suche nach MitarbeiterInnen mit Lehrabschlüssen (lediglich 9% bei Fachhochschulabschlüssen bzw. 6% bei Universitätsabschlüssen). Die Lage hat sich durch den (vor allem demographisch bedingten) Rückgang der Lehrlinge in den letzten Jahren zusätzlich verschärft. Dies liegt aber keineswegs an einer mangelnden Ausbildungsbereitschaft der österreichischen Betriebe. Im Gegenteil: Rund die Hälfte der Betriebe (38% sicher, weitere 22% vielleicht) würde mehr Lehrlinge ausbilden, wenn sie dafür ausreichend geeignete und interessierte Jugendliche finden würden. Unter jenen Betrieben, die grundsätzlich Lehrlinge ausbilden, wollten sogar 46% sicher und 27% vielleicht mehr Lehrlinge ausbilden.</p>
	<p>Die Wünsche der Betriebe betreffend politische Maßnahmen zur Behebung des Fachkräftemangels fokussieren in erster Linie die Themenbereiche Imageverbesserung von Lehre, Lehr- und Handwerksberufen, Reform der Pflichtschule bzw. des Bildungssystems insgesamt (inkl. einer stärkeren Arbeitsmarktorientierung des Systems), Veränderung gesellschaftlicher Werthaltungen (Arbeitsethos), Imageverbesserung Tourismus, Reform der Lehre (insbesondere Verringerung und Flexibilisierung von Ausbildungsbeschränkungen/-hemmnissen), Arbeitszeitflexibilisierung, Ermöglichung von Lohn- und Gehaltserhöhungen durch Senkung der Lohnnebenkosten, Erleichterung Ausländerbeschäftigung (inkl. Beschäftigung und Ausbildung von AsylwerberInnen), Reform Arbeitslosenunterstützung und Mindestsicherung, Regelung des Zugangs zu höheren Bildungswegen sowie Bürokratieabbau und Reduktion rechtlicher Vorschriften.</p>

<b>Englisch in der Lehrlingsausbildung</b>	Im Bereich der überbetrieblichen Berufsausbildungen – also Lehrlingen, die keine Lehrstelle finden konnten und in staatlichen Ausbildungsprogrammen aufgefangen werden – wurde im Jahr 2015 ein Höchststand von insgesamt 8,5 Prozent der Lehrlinge in Österreich (absolut 9.328 Lehrlinge) erreicht (vgl. WKO 2017b; Statistik Austria 2017) 
	Der Osten Österreichs ist von Lehrlingen, die keine Lehrstelle finden konnten, besonders stark betroffen (21,42 Prozent in Wien; 18,13 Prozent im Burgenland und 10,51 Prozent in Niederösterreich). Dieses Ost-West-Gefälle zeigt sich in brisanter Weise auch bei Lehrstellensuchenden pro offener Lehrstelle (Osten und Süden: 4 und mehr; Westen 1 bis unter 1) (vgl. öbs 2016, 68-71).
	Bei insgesamt sinkenden Berufsschüler*innenzahlen steigt seit Jahren der Anteil von Berufsschüler*innen ohne österreichische Staatsbürgerschaft, und dieser erreichte im Schuljahr 2014/2015 den Wert von 9,5 Prozent (absolut 11.677 Lehrlinge) (vgl. öbs 2016, 90)
	Bernhard Heinzlmaiers Erste österreichischen Lehrlingsstudie attestiert einen „Mangel an gesellschaftlicher Wertschätzung“ gegenüber Lehrlingen in Österreich. „Sie werden das Gefühl nicht los, dass sie vom politischen Establishment, das sich in erster Linie mit der Zukunft der höheren Bildungsgänge beschäftigt, links liegen gelassen werden. In Zeiten des ‚Akademisierungswahns‘, sind junge Österreicher und Österreicherinnen, die sich an der Werkbank oder dem Verkaufstresen abmühen, den politischen Eliten nicht der Rede wert, so das Empfinden der Lehrlinge“ (Heinzlmaier 2016, 1)
	Laut dieser Studie werden bis 2020 zwar über zwei Millionen neue Arbeitsplätze durch Digitalisierung und Roboterisierung entstehen, im gleichen Zeitraum aber über sieben Millionen Arbeitsplätze in Dienstleistungsbereichen verloren gehen (vgl. DiePresse 2016)
	Hybridisierung oder von Hybrid- beziehungsweise Doppelqualifikation und meint dabei für Österreich vor allem Angebote von berufsbildenden höheren Schulen der Sekundarstufe II und damit die Berufsbildenden Höheren Schulen (BHS), die durchaus als Konkurrenz zur klassischen Lehrausbildung zu sehen sind (vgl. Deissinger, Heine und Ott 2011; Graf 2013).
<b>Der Arbeitsmarkt im Tourismus</b>	Von diesem Phänomen ist der touristische Arbeitsmarkt in besonderer Weise betroffen, da seine Attraktivität aus unterschiedlichsten Gründen, wie noch aufgezeigt wird, eher schwach ausgeprägt ist. Zusätzlich gibt es in diesem Umfeld eine weitere Komponente zu beachten, die den Wettbewerb um Arbeitskräfte weiter verschärft: den demographischen Wandel. (S. 93)
	Als weitere wesentliche Komponente, neben der Veränderung im Altersaufbau, wirkt die Veränderung der sozioökonomischen Zusammensetzung der Bevölkerung vor dem Hintergrund einer intensivierte Migration. (Seite 93)
	Bei den nachfolgenden Betrachtungen zu den Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt sollen drei relevante Felder im Mittelpunkt stehen, die über den demographischen Wandel eine sehr weitreichende Veränderung erfahren: -das regionale Arbeitskräfteangebot, -die demographischbedingte Veränderung der Prioritäten bei der Arbeitsplatzsuche die demographischen Veränderungen aufseiten der touristischen Anbieter. (Seite 93)
	Betrachtet man das Gesamtspektrum der Möglichkeiten zur Bekämpfung des Arbeitskräftemangels aus Unternehmenssicht, so stehen qualifizierende Maßnahmen bei der vorhandenen Belegschaft an erster Stelle. Sie finden eine Ergänzung in Bemühungen um einen verstärkten Einsatz älterer Mitarbeiter sowie um die verbesserte Vereinbarkeit von Familie und Beruf und werden vielfach auch begleitet von gezielten Anstrengungen zur

	Imageverbesserung und Rekrutierung von Arbeitskräften. Weitere Komponenten sind zudem Arbeitszeitmaßnahmen, Gestaltungsmöglichkeiten im Bereich Lohn und Gehalt oder auch die spezifische Verknüpfung von älteren und erfahrenen Mitarbeitern mit Jüngeren im Rahmen von Mentorenprogrammen (Lebrenz/Regnet 2008: 39).
	Eine Annäherung in der Zuordnung einzelner Leistungsträger zur Tourismuswirtschaft und eine detaillierte Darstellung einer Gliederungssystematik findet sich in einer Definition nach Freyer (Freyer 2006: 122 ff.). Dabei erfolgt die Einteilung der Leistungsträger nach Tourismuswirtschaft im engeren Sinn, ergänzender Tourismuswirtschaft und touristischen Randbetrieben.
<b>Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung – Alphabetisierung und Fachkräftebedarf</b>	Aus unterschiedlichen betrieblichen Unternehmensbefragungen wird ersichtlich, welche Gründe die fehlende Ausbildungsreife bedingen: Zu den größten Defiziten gehören die schriftsprachlichen Kompetenzen, Rechtschreibung und Zeichensetzung sowie die schriftliche Ausdrucksfähigkeit, und ca. jedes achte Unternehmen sieht Mängel bei der Dreisatz- und Prozentrechnung und den Wirtschaftskenntnissen (vgl. KLEIN/SCHÖPPER-GRABE 2010; DOBISCHAT et al. 2012).
	Zudem wird die mangelnde Ausbildungsreife auch aus Defiziten der Schulabsolvent/-innen im Bereich der Grundbildung sowie ungenügender sozialer Kompetenzen abgeleitet (vgl. DIHK 2010)
	In Ergänzung dazu wird ob zahlreicher Prognosen zum absehbaren sektoralen Fachkräftebedarf deutlich, dass dieser allein mit dem bestehenden (Fachkräfte-)Potenzial nicht gedeckt werden kann, allein schon aufgrund der betrieblicherseits diagnostizierten mangelnden Ausbildungsreife, des demografisch bedingten Bewerberrückgangs, der einseitigen Konzentration der Jugendliche auf einzelne Trendberufe, aber auch aufgrund des bestehenden Trends nach höheren Bildungsabschlüssen (vgl. DOBISCHAT et al. 2012; TROLTSCHE et al. 2012; HELMRICH et al. 2012).
	Dies wird zu allererst durch die Unternehmen bestätigt: Von großen Problemen bei der Rekrutierung von Auszubildenden berichten auf der einen Seite immerhin rund ein Viertel (27 Prozent) der Unternehmen. Dies betrifft zwar vor allem kleine und mittlere Unternehmen (KMU) (BECKER et al. 2011, 28)
<b>Bildungsinflation, Bildungsexpansion und Fachkräftemangel: Historische Entwicklungslinien der Akademisierungsdebatte im Kontext von Schulreformen und Berufsbildung</b>	Akademisierung meint die Erhöhung des Akademikeranteils in der Bevölkerung und die zunehmende Bedeutung akademischer Bildungsabschlüsse für die Arbeitswelt (Kuda et al. 2012)
	Die Notwendigkeit einer stärkeren Akademisierung der Berufs- und Arbeitswelt wird auch sozialpolitisch und bildungsökonomisch begründet: Akademiker würden über ein höheres Einkommen verfügen als Nicht-Akademiker. Sie seien seltener von Arbeitslosigkeit betroffen. Akademische Abschlüsse gelten als Garant für Beschäftigungssicherheit, berufliche und internationale Mobilität, ein unterhaltssicherndes Einkommen, gesellschaftliche Teilhabe, soziale Sicherheit und Stabilität (Hausner et al., 2015).
	Die Höhe der Studienanfänger und die Zahl erfolgreicher Hochschulabsolventen wird als Indikator für eine erfolgreiche Bildungspolitik betrachtet (Alesi/Teichler 2013, 22ff.).

	Folglich gibt die Akademikerquote auch Auskunft über die gesellschaftliche Verteilung von Bildungs- chancen und Bildungsgerechtigkeit. Ein Indikator dafür ist die Bildungsmobilität. Sie gibt darüber Auskunft, inwieweit es Kindern aus Nichtakademikerfamilien gelingt, in ein Hoch- schulstudium einzumünden. Dies habe sich in Deutschland über Generationen hinweg nicht wesentlich verbessert. Nach wie vor gelingt vor allem Kindern aus Akademikerfamilien der Zugang zum Abitur und zum tertiären Bildungsbereich (Autorengruppe Bildungsberichter- stattung 2016, 138; Kutscha 2015, 4; OECD 2017b, 3).
	Vor allem das duale, berufliche Bildungssystem gewährleiste eine hohe Beschäfti- gungsfähigkeit der Menschen, die ihre Ausbildung nicht im tertiären Bereich fortsetzen (OECD 2017b, 3)
	Seit dem Jahr 2000 ist in den OECD-Mitgliedsstaaten der Anteil Erwachsener (zwischen 25 und 64 Jahren) mit einem Abschluss im Tertiärbereich um 14 % gestiegen. In vielen Ländern hätten die Menschen vom Ausbau der tertiären Bildungssysteme profitiert. Insbesondere die Länder, die bislang eine sehr geringe Akademikerquote aufwiesen, hätten in den letzten Jah- ren deutlich aufgeholt, z. B. Mexiko, Portugal, Spanien und die Türkei (OECD 2017a, 54).
	Mit Blick auf die aktuellen Veränderungen der Berufs- und Arbeitswelt, mit dem Wandel von der industriellen zur post-industriellen Gesellschaft (Rauner 2017), mit Blick auf steigende berufliche Anforderungen, Digitalisierung, Arbeit 4.0 und Tertiarisierung, dem Wandel der Facharbeit usw., wird eine Akademisierung der beruflichen Bildung als notwendige Ent- wicklung für die Professionalisierung der Fachkräfte betrachtet
	Das Gymnasium scheint einen kaum zu kontrollierenden sozialen Sog auf die Mittel- schicht auszuüben (kritisch dazu Kutscha 2015, 5). Eine Folge sei die Überfüllung der Hoch- schulen, die Entwertung von Bildungsabschlüssen, zunehmende Arbeitslosigkeit und sinken- de Löhne, vor allem für Akademiker, ein Ungleichgewicht bei der Verteilung der Arbeitskräf- te usw. Befürchtet werden massive Verschiebungen von jungen Menschen, die nun in den Hochschulbereich und nicht mehr in die duale Ausbildung oder in das Schulberufssystem ein- münden. Eine Folge sei die Entwertung berufsschulischer Bildungsgänge (Blaß/Himmelrath 2016). Fraglich ist, ob akademisch qualifizierte Fachkräfte beruflich handlungsfähiger sind als Fachkräfte, die nicht akademisch ausgebildet wurden. Die steigende Zahl der Studienan- fänger wird als Risiko für die duale berufliche Bildung und für die Fachkräftesicherung des Arbeitsmarktes, insbesondere in den mittleren Qualifikationsniveaus, gesehen (Nida-Rümelin 2014, 92ff.).
	Bereits in der Zeit, in der die Freiheit der Berufswahl als individuelles Grundrecht etabliert wurde, wurden auch ihre Grenzen zunehmend deutlich, z. B. weil Ausbildungsstellen nicht in ausreichender Zahl zur Verfügung standen oder weil sich junge Menschen in erster Linie für Berufe und berufliche Laufbahnen entschieden, die für sie besonders attraktiv waren oder die ein besonderes soziales Ansehen besaßen (Hesse 1986, 132ff.).
<b>Formal nicht Qualifizierte als Qualifizierungsreserve zur zukünftigen Fachkräftesicherung?</b>	Angesichts des demografischen Wandels und eines daraus folgenden Rückgangs der erwerbsfähigen Bevölkerung, wäre aus Sicht der Erwerbspersonen langfristig mit einem entspannten Arbeitsmarkt zu rechnen. Jedoch zeigen Projektionen zum Arbeitskräfteangebot und -bedarf nach Berufen und Qualifikationen (QuBe-Projekt), dass sich für unterschiedliche Qualifikationsgruppen auch unterschiedliche Entwicklungstendenzen abzeichnen (HELMRICH/ ZIKA 2010, HELMRICH et al. 2012).
	Um feststellen zu können, in welchen Berufen in Zukunft Beschäftigungschancen für NFQ bestehen und in welchen Berufen sie als Qualifizierungsreserve zur zukünftigen Fachkräftesicherung dienen können, müssen wir zunächst einmal erörtern, in welchen Bereichen wir auf einen Fachkräfte- bzw.



	Arbeitskräfteengpass zusteuern. Hierfür ziehen wir die Ergebnisse der BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen bis zum Jahre 2030 heran (HELMRICH et al. 2012).
	Abb. 1 gibt die Entwicklung der Erwerbstätigen und Erwerbspersonen nach Qualifikations- niveau wieder. Dabei wird deutlich, dass die Diskrepanz zwischen Angebot und Bedarf bei den NFQ bis zum Jahre 2030 zunimmt, was bedeutet, dass diese Gruppe wie auch in der Vergangenheit (ERLINGHAGEN 2004) stärker von Unterbeschäftigung betroffen sein wird. Bei Personen mit abgeschlossener Berufsbildung wird das Angebot spätestens ab Mitte der 2020er Jahre nicht mehr dem Bedarf entsprechen. Wohlfahrtsverluste können nur dann vermieden werden, wenn sich beispielsweise die Produktionsprozesse ändern und sich der Bedarf an das vorhandene Angebot an Qualifikationen anpasst oder auch wenn es gelingt, NFQ nach zu qualifizieren, um sie in einer formal anspruchsvolleren Tätigkeit zu beschäftigen.
	Orientiert man sich am Erwerbspersonenangebot nach dem BIBB-FIT-Modell, so werden wir im Jahre 2030 in den Berufshauptfeldern(siehe hierzu BOTT et al. 2010, TIEMANN et al. 2008) „Be-, verarbeitende und instandsetzende Berufe“, „Maschinen und Anlagen steuernde und wartende Berufe“, „Verkehrs-, Lager-, Transport, Sicherheits-, Wachberufe“, „Gastronomie- und Reinigungsberufe“ und in den „Gesundheits- und Sozialberufen, Körperpfleger“ mit Fachkräfteengpässen konfrontiert werden. Arbeitskräfteengpässe ergeben sich hingegen in vier von zwölf Berufshauptfeldern. Hierzu zählen ebenfalls die „Be-, verarbeitenden und instandsetzenden Berufe“, die „Gastronomie- und Reinigungsberufe“ und die „Gesundheits- und Sozialberufe, Körperpfleger“, aber auch „Berufe im Warenhandel, Vertrieb“.
	Die Ergebnisse aus Abb. 2 verdeutlichen, dass aufgrund des demografischen Wandels auch Knappheiten in Berufshauptfeldern entstehen werden, die traditionell stärker von NFQ besetzt sind(siehe auch BRAUN et al. 2012, 4ff.)
	Die in Abb. 2 vorgenommene Bilanzierung ist eine Berechnung auf Basis von Köpfen. Da aber gerade NFQ einen großen Anteil der Personen in Minijobs stellen (EICHHORST et al. 2012, 23), ist an dieser Stelle zu berücksichtigen, dass auch das von den Erwerbspersonen zur Verfügung gestellte Arbeitsvolumen gerade unter den NFQ noch nicht ausgeschöpft ist. So würden z.B. in den „Gastronomie- und Reinigungsberufen“ NFQ aber auch Personen mit einem Berufsabschluss tendenziell länger arbeiten (Abb. 4). Berücksichtigt man dieses zusätzliche Arbeitsvolumen auch für die Zukunft und stellt dies dem benötigten Arbeitsvolumen gegenüber, so wäre nur noch in den „Gesundheits- und Sozialberufen, Körperpfleger“ ein Arbeitskräfteengpass im Jahre 2030 zu erwarten (ZIKA et al. 2012).
<b>AMS Report 2013</b>	»Industrie 4.0« ist das Schlagwort, das die tiefgreifende Integration digitaler Informationstechnologien in nahezu allen Produktionsprozessen von den Vorprodukten bis hin zu den Endprodukten kennzeichnet (»Internet der Dinge«). Diese Entwicklung wird zu massiven Veränderungen bei den Qualifikationsanforderungen der Arbeitskräfte führen und Arbeitsplätze mit geringem Qualifikationsniveau erheblich reduzieren. Eine Aus- und Weiterbildung des Arbeitskräftepotenzials wird aber alle Qualifikationsebenen einschließen müssen.
	Gleichzeitig häufen sich in einer Reihe von Bereichen Rückmeldungen von Unternehmen, dass sie Probleme haben, geeignete Fachkräfte für ihr Unternehmen zu finden. Dieser scheinbare Widerspruch aus steigenden Arbeitslosenzahlen bei gleichzeitigem Fachkräftemangel, lässt sich zumindest zum Teil aus der Kluft zwischen vorhandenen Qualifikationen und benötigten Qualifikationen erklären.
	In jedem Unternehmenscluster wurden gemeinsam von der Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation des AMS Österreich und vom Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (ibw) in Wien insgesamt drei halbtägige Workshops durchgeführt, in denen mit UnternehmensexpertInnen, mit

	VertreterInnen von Weiterbildungseinrichtungen, Sozialpart-nerorganisationen und des AMS unter Einsatz unterschiedlicher Methoden der künftige Quali-kationsbedarf erarbeitet wurde. [1] [2]
	In praktisch allen behandelten Unternehmensclustern ist der Trend zu höheren Quali-kationen ungebrochen. Eine formale Quali-kation als FacharbeiterIn bzw. Fachangestellter/Fachan-gestellte wird von betrieblichen ExpertInnen oft als Mindestvoraussetzung angesehen, was bedeutet, dass für un- und angelernte MitarbeiterInnen immer weniger Beschäftigungsmög-lichkeiten zur Verfügung stehen
	Das bedeutet, dass MitarbeiterInnen aller Funktionsbereiche und Quali-kationsniveaus in der einen oder anderen Form mit Computeranwendungen arbeiten müssen und zumindest grundlegende e-Skills benötigen.^
	Das setzt voraus, dass die betroffenen MitarbeiterInnen neben den fachlichen Fähigkeiten auch die entsprechende Kompetenz mit- bringen, über Telefon, Web usw. mit KollegInnen sowie KundInnen zusammenzuarbeiten, und die erforderlichen IT-Anwendungen dafür beherrschen.
	Eine besonders große Rolle spielen Sprachkenntnisse und Sprachverständnis im Bereich des Tourismus. Während Englisch in diesem Bereich eine wesentliche Grundlage bildet, sind es aber vor allem zusätzliche Sprachkenntnisse, die hier einen Wettbewerbsvorteil schaffen. Gleiches gilt für Industriebetriebe, die zunehmend in Asien, Afrika oder auch Südamerika neue Märkte erschließen. Im Fremdsprachenbereich ist derzeit besonders Russisch sehr ge- fragt, aber auch mit Chinesisch, Arabisch, Italienisch, Spanisch usw. eröffnen sich zusätzliche Arbeitsmarktchancen. Der Bedarf an diesen Sprachkenntnissen ist dabei teilweise sehr regio- nal- und betriebsspezi- sch.
	In sehr stark dienstleistungsorientierten Clustern, so etwa im Handel oder im Tourismus, in denen ein großer Teil der MitarbeiterInnen unmittelbar am Kunden bzw. an der Kundin arbeitet, kommt den sozialen Kompetenzen naturgemäß eine noch stärkere Bedeutung zu als in eher technisch orientierten Clustern.
	Der Tourismus ist ganz stark von der »Persönlichen Dienstleistung« geprägt. Diese wird von den Gästen nicht immer entsprechend wertgeschätzt, und die MitarbeiterInnen nden mitunter im eigenen Unternehmen nicht jenen Rückhalt, der erforderlich ist, um sich vor übertrieben reagierenden Gästen schützen zu können. Die gesellschaftliche Haltung steht vielfach nach wie vor unter dem Motto: »Wer bezahlt, schafft an. Das Gegenüber ist Befehls- empfängerIn!«
	Damit geht einher, dass die Vorzüge persönlicher Dienstleistungen so vermittelt werden müssen, dass sie den Gästen auch mehr Wert sind und diese auch bereit sind, entsprechend die- sem Wert zu bezahlen. Eine Konsequenz könnten bessere Verdienstmöglichkeiten und höhere Wertschätzung sein, die Berufe und die Branche wären attraktiver, mehr Menschen würden sich für die Arbeit in dieser Branche entscheiden, und damit wäre wiederum größere Flexibi- lität in der Planung und Organisation möglich.
	Im Tourismus sind die MitarbeiterInnen mit vielen unterschiedlichen KundInnengrup- pen, die sehr unterschiedliche Anforderungen stellen, konfrontiert. Neben kulturspezi- schem Know-how oder Sprachen spielen immer wieder auch Technologithemen eine Rolle, wenn beispielsweise ein Amerikaner in einem österreichischen Hotelbetrieb ein elektronisches (In- formations- und Kommunikations-)Gerät verwendet (bzw. beim Einsatz von z. B. spezi- schen englischsprachigen Apps Fragen hat), das der / die hiesige MitarbeiterIn gar nicht kennt, weil es hierzulande gar nicht gebräuchlich ist.

	Für den Modulkatalog wird herausgestrichen, dass Dienstleistungsawareness bzw. Kund- Innenorientierung immer wichtiger werden, auch Beschwerdemanagement ist ein ganz zentra- ler Punkt, an dem es vielfach immer noch mangelt. Besonders hervorgehoben wird wiederholt die Bedeutung von Sprachkenntnissen. Der Sprachenblock im Modulkatalog scheint dahin- gehend knapp bemessen.
	Zum Thema der e-Skills wurde teils der Standpunkt vertreten, dass die erforderlichen IT- Kenntnisse rasch am Arbeitsplatz vermittelt werden können und daher in der Schulung keine so große Bedeutung haben müssen. Gleichzeitig wurde aber auch festgestellt, dass besonders bei der Zielgruppe 45+ IT ein ganz wichtiges Thema ist. Wie bereits an früherer Stelle ausge- führt wurde, werden e-Skills häu g als Synonym für moderne Anforderungen am Arbeitsplatz betrachtet, deren Bewältigung vielen Menschen die Sicherheit und das Selbstbewusstsein gibt, gut für den Arbeitsalltag gerüstet zu sein.
<b>Tourismus sucht Lösungen für Fachkräftemangel und Strukturwandel</b>	Die deutsche Delegation interessierte sich besonders für die Maßnahmen zur Bekämpfung des Fachkräftemangels, insbesondere durch die Verlängerung der Beschäftigungszeiten. Hauser erläuterte das Jahresarbeitszeitmodell, das gerade in mehreren Regionen erprobt werde, um MitarbeiterInnen von Saisonbetrieben ganzjährig zu beschäftigen. Dabei stellen die Betriebe in den Zwischensaisons ihre Arbeitskräfte mit 20 Wochenarbeitsstunden an, das AMS bezahle weitere 10 Stunden. Auf diese Weise hoffe man, dem Trend von Fachkräften zur Abwanderung in andere Branchen etwas entgegensetzen zu können, erklärte Obernosterer. Wichtig sei es auch, ein gutes Arbeitsklima zu bieten.
	Zur Frage der Stärkung der regionalen Strukturen und Förderung des Tourismus im ländlichen Raum erläuterte Hauser die Programme der Österreichischen Tourismusbank. Diese biete Beratung an und vergebe zinslose Darlehen, staatliche Haftungen sowie einen Zugang zu nicht rückzahlbaren Förderungen. Mit diesem Maßnahmenmix sei es gelungen, den Kapitalmangel, unter dem gerade kleine und mittlere Tourismusbetriebe leiden, zu beheben. Sehr erfolgreich sei auch ein spezielles Förderprogramm für Gasthäuser in ländlichen Regionen gewesen, das nun fortgeführt wird. FPÖ-Abgeordnete Sandra Wassermann (FPÖ) betonte, es sei wichtig, in die Digitalisierung des ländlichen Raumes zu investieren.
<b>Generation Resource Management</b>	Menschen und Unternehmen mussten schon immer auf Veränderungen ihres Umfeldes reagieren. Bisherige Veränderungen sind jedoch in der Regel sehr viel langsamer eingetreten, als dies heute der Fall ist: Der Prozess der Globalisierung, die Beschleunigung der Kommunikation, die Zunahme von Information und Wissen, neue Technologien und nicht zuletzt die voranschreitende Individualisierung der Gesellschaft führen zu einem erhöhten Bedarf an Flexibilität und Veränderungsmanagement von Mensch und Unternehmen (vgl. Hahn 2000; Rump/Schmidt 2004).
	Doch mit den nächsten zehn bis fünfzehn Jahren steht uns erstmals ein demografischer Wandel gegenüber, der in den Folgewirkungen „an die Bedrohung eines Tsunami“ (Holliger 2005:49) erinnert: Die Welle der demografischen Entwicklung und die damit verbundenen Konsequenzen für Gesellschaft und Volkswirtschaft (vgl. Frevel 2004; Köchling 2004) können schon seit Jahren am Horizont ausgemacht werden. Das Näherkommen der Gefahr in Form der Alterung unserer Gesellschaft und damit auch der Belegschaften wurde und wird in Zahlen, Grafiken und Prognosen veranschaulicht – einzig allein die (methodischen) Reak- tionen von Politik und Wirtschaft sind (bisher) weitgehend ausgeblieben
	Im Mittelpunkt dabei steht die Beschreibung personalpolitischer und -strategischer Methoden und Steuerungsinstrumente, die Unternehmen in der Begegnung mit den Auswirkungen des demografischen Wandels ausreichend Handlungsspielraum und individuelle Gestaltungsmöglich- keiten im Prozess der Anpassung gewähren und damit neue Potenziale und Chancen durch Veränderung eröffnen.

<b>Generation Resource Management - Short Facts zu Österreich</b>	<p>In der vorliegenden Prognose für die Bevölkerungsentwicklung Österreichs werden insbesondere die Trends bis 2031 bzw. 2075 unter besonderer Berücksichtigung der Altersstrukturen bzw. der Entwicklung der Erwerbsbevölkerung auf Bundesebene dargestellt.</p> <p>Die vorliegende Untersuchung setzt auf die Bevölkerungsprognosen und -fortschreibungen der Statistik Austria sowie die kleinräumigen Bevölkerungsprognosen der Österreichischen Raumordnungskonferenz (ÖROK) auf.</p> <p>Die Untersuchungsergebnisse werden aufgrund der Fülle der verfügbaren Informationen knapp gehalten und überwiegend in Grafiken bzw. Tabellen veranschaulicht und verbal interpretiert.</p>
	<p>Bis 2027 wächst die österreichische Bevölkerung</p> <p>Entgegen früheren Untersuchungen wird die österreichische Bevölkerungszahl ebenso wie in der Vergangenheit vorerst auch in Zukunft wachsen. Ausgehend von einer Einwohnerzahl von 8.031.560 im Durchschnitt des Jahres 2001 erreicht die österreichische Bevölkerung im Jahr 2027 mit 8.427.503 Bewohnern ihren historischen Höchststand. Danach nimmt die Einwohnerzahl langsam ab und sinkt bis 2050 auf 8.162.695 und bis 2075 auf 7.539.932. (vgl. Windisch 2005)</p>
	<p>Starke Veränderung in der Altersstruktur Österreichs</p> <p>Eine der wesentlichsten Prognosen betrifft die Altersstruktur. Diese wird sich bis 2050 stark verändern und dann stabilisieren. Im Jahr 2050 wird der Anteil an Kindern (unter 15 Jahre) an der Gesamtbevölkerung 12,2 Prozent betragen. 2001 war der Prozentanteil der unter 15-Jährigen vergleichsweise bei 16,8 Prozent, es kommt also zu einem Rückgang um 4,6 Prozent, verursacht durch den kontinuierlichen Geburtenrückgang (vgl. Statistik Austria 2005:3).</p> <p>Der Anteil der Senioren (über 65-Jährige) wird von 15,5 Prozent (2001) auf 29,5 Prozent (2050) steigen und damit auch das Durchschnittsalter der österreichischen Bevölkerung von 39,7 Jahre (2001) auf 45 Jahre (2027) bzw. 48,2 Jahre (2050) erhöhen.</p> <p>Ein besonderes Problem wird die Zunahme betagter und hochbetagter Menschen (über 80 Jahre) darstellen, deren Anteil an der Wohnbevölkerung sich von 3,7 Prozent (2001) auf 11,7 Prozent (2050) mehr als verdreifachen wird. Im Jahr 2050 wird Österreich mehr als 1 Million Menschen im Alter über 80 Jahren zählen.</p>
	<p>Die Zahl der Erwerbsbevölkerung sinkt bis 2050</p> <p>Nach Biehl (zit. in IV/ÖGB/WKO/AK 2004:24) verringert sich die erwerbsfähige Bevölkerung zahlenmäßig nur gering von 67,7 auf 58,3 Prozent (2050). Dies ist durch die bereits oben erwähnte hohe Anzahl an Zuwanderern in der Altersgruppe der ca. 35-Jährigen zu erklären. Was sich jedoch ändert, ist die Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung entsprechend der Veränderung der Gesamtbevölkerung. Sind heute die 25 bis 44-Jährigen die größte Gruppe innerhalb der erwerbsfähigen Bevölkerung, so ist aufgrund der geburtenschwachen Jahrgänge davon auszugehen, dass sich dieses Bild bis 2035 drehen wird: ab dann werden die 45-65-Jährigen die dominante Gruppe.</p> <p>Im Bereich der jugendlichen Erwerbsfähigen zeigt sich nach einem leichten Anstieg bis 2010 ein kontinuierlicher Rückgang, die Zahl der 18-29-Jährigen steigt und fällt ähnlich, jedoch in zeitlich entsprechender Verzögerung.</p>

	<p>In der Gruppe der 30-54-Jährigen zeigt sich das Volumen von momentan 3 Millionen Personen auch längerfristig konstant, allerdings wird es innerhalb dieser Gruppe zu einer Verschiebung der Altersstruktur in Richtung der über 50-Jährigen kommen. Deutlich wird sich das ab 2020 bemerkbar machen, wenn der Anteil der über 65-Jährigen zugenommen hat.</p> <p>Wie sich die einzelnen Altersgruppen der erwerbsfähigen Bevölkerung entwickeln, zeigt folgende Tabelle.</p> <p>Ein ausreichende Versorgung der österreichischen Volkswirtschaft mit dem Produktionsfaktor Arbeit wird auch in Zukunft gewährleistet sein, allerdings zeichnen sich innerhalb der Altersgruppen gravierende Veränderungen ab: vor allem das langfristige Absinken der Zahl erwerbsfähiger Personen zwischen 30 und 54 Jahren, auch und gerade bei den Führungs- und Fachkräften (vgl. Holliger 2005) bzw. das starke Ansteigen der Zahl erwerbsfähiger Personen zwischen 55 und 64 Jahren. Kurzum: Die Belegschaften in Österreich altern.</p>
<b>Schlüsselindikatoren Teil 1 - IBW</b>	<p>Der (zukünftige) Fachkräfte(wohl)bedarf in Österreich steht jedenfalls nicht nur in einem starken Zusammenhang zum Qualifikationsbedarf der Wirtschaft sondern auch zum (verfügbaren) Fachkräfteangebot, welches wiederum stark von der demographischen Entwicklung beeinflusst wird. Dabei wird in den nächsten Jahren von zwei Seiten „demographischer Druck“ auf das Fachkräfteangebot ausgeübt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinkende bzw. stagnierende Zahl an BerufseinsteigerInnen (Jugendliche) <sup>[17]</sup><sub>SEP</sub></li> <li>• Steigende Zahl an BerufsaussteigerInnen (Pensionierungen) <sup>[17]</sup><sub>SEP</sub></li> </ul> <p>Seite 77</p>
	<p>Am Höhepunkt dieser demographischen „Lücke“ im Jahr 2024 werden gemäß aktueller Prognose 137.294 60-Jährigen lediglich 95.467 20-Jährige in Österreich gegenüberstehen, d. h. die Zahl der 60-Jährigen wird jene der 20-Jährigen um mehr als 40.000 Personen überragen (Quelle: Statistik Austria + ibw-Berechnungen). <sup>[17]</sup><sub>SEP</sub> Auch wenn diese Betrachtungsweise den Umstand vernachlässigt, dass davon auszugehen ist, dass diese „Lücke“ durch einen positiven (Zu-)Wanderungssaldo bei den 20-60-Jährigen abgeschwächt wird, so werden die Auswirkungen auf das Fachkräfteangebot in Österreich doch massiv und in erster Linie nur durch Zuwanderung und adäquate Qualifizierung kompensierbar sein. <sup>[17]</sup><sub>SEP</sub></p> <p>Seite 77</p>
	<p>Diese Zahlen verdeutlichen daher, dass die mittelfristige Aufrechterhaltung des (weitgehend) kontinuierlichen Beschäftigtenwachstums der letzten 50 Jahre (siehe Grafik 12-1) in Österreich und die damit verbundene Finanzierung der öffentlichen Haushalte wohl nur mit Hilfe einer entsprechend qualifizierten bzw. zu qualifizierenden Zuwanderung möglich sein wird. <sup>[17]</sup><sub>SEP</sub></p> <p>Seite 77</p>
	<p>Dies betrifft sowohl rechtliche Voraussetzungen als auch konkrete Fördermaßnahmen und -programme. Die Daten zu verschiedenen Arten von Stellenandrangsziffern zeigen, dass die derzeitige Berechnungsweise der Stellenandrangsziffer nach der Bestandslogik relativ willkürlich ist und eigentlich Ergebnisse liefert, welche den tatsächlichen Fachkräftebedarf tendenziell unterschätzen. Es kann gezeigt und argumentiert werden, dass eine Berechnung nach der Zugangslogik realitätsnähere Resultate liefert. <sup>[17]</sup><sub>SEP</sub></p> <p>Seite 87</p>
	<p>Während also in den westlichen Bundesländern (inkl. Oberösterreich) in einer großen Zahl an Berufen bereits ein eklatanter Fachkräftemangel besteht, findet sich in Wien häufig noch eine relevante Zahl von Arbeitslosen in manchen dieser Berufe vor. <sup>[17]</sup><sub>SEP</sub></p>

	Seite 87
<b>Multidisziplinär – praxisorientiert – evidenzbasiert: Berufsbildungsforschung im Kontext unterschiedlicher Anforderungen</b>	Mit Blick auf die methodologischen Entwicklungslinien der Berufsbildungsforschung in den vergangenen Dekaden lassen sich zwei Grundausrichtungen identifizieren, die über die pointierte Zuspitzung des Titels markiert werden: Eine Richtung folgt dem Mainstream aus einigen Sozialwissenschaften und setzt auf empirisch-analytische Designs, die Schärfung von Messinstrumenten (wie in dem aktuellen Forschungsprogramm ASCOT), auf Gemessenes. Eine andere Richtung versteht das Gemessene teilweise als nicht angemessen, wenn es um die Bewältigung praktischer Problemstellungen geht. Sie favorisiert Forschungskonzepte, die aktuell unter Begriffen wie gestaltungsorientierte Forschung bzw. Design-Based Research diskutiert werden.
<b>Handbuch der Berufsbildung</b>	Mit Blick auf das „Kooperationsmodell“ des Dualen Systems muss allerdings gesehen werden, dass auch dieses eine „Achillesferse“ aufweist, nämlich die Abhängigkeit des Ausbildungsplatzangebotes nicht nur von der Ausbildungsbereitschaft der Betriebe, sondern auch von den wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen. Das berufsbildungspolitische Ziel, möglichst allen ausbildungsgeeigneten und -willigen Ausbildungsplatznachfragern und -nachfragerinnen einen Ausbildungsplatz anbieten zu können, konnte in den vergangenen Jahren nicht oder nur mit Schwierigkeiten erreicht werden. So wurden z. B. im Jahr 2002 im Vergleich zum Vorjahr 42.000 weniger Ausbildungsverträge abgeschlossen, wofür im Wesentlichen, so die Vermutung, die schlechte konjunkturelle Entwicklung der Hauptgrund war. Demografische Veränderungen und solche des Nachfrageverhaltens von Jugendlichen (z. B. Aufnahme eines Studiums oder Besuch einer Berufsfachschule) tragen ebenfalls zu der Schere zwischen Ausbildungsangebot und -nachfrage bei. Letztens schließlich ist jenseits des Wandels arbeitsweltlicher Bedingungen auch der produktionstechnische sowie der qualifikatorische Wandel zu sehen, der zunehmend eine moderne Interpretation des Bildungs- und Berufsbildungsbegriffes im Kontext der Debatten um lebenslanges Lernen erfordert und das Begriffspaar Bildung und Berufsbildung in den umfassenderen Kontext der Entwicklung zu wissensbasierten Gesellschaften stellt (vgl. etwa Laur-Ernst 2001).
	Die 2002 besonders spürbare Konjunkturabhängigkeit des Ausbildungsplatzangebotes muss deshalb durch nachhaltige Anstrengungen und konkrete Maßnahmen der Wirtschaft zur Erhöhung des betrieblichen Ausbildungsplatzangebotes überwunden werden“ (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2003, S. 1).
	Bei aller mehr oder weniger berechtigten Kritik an Detailspekten des Dualen Systems der Berufsausbildung kommt mit der vorstehend skizzierten Kontroverse, anders als in den meisten Ländern der Welt, das von allen gesellschaftlichen Gruppen getragene Bemühen zum Ausdruck, möglichst alle Jugendliche mit einer formalisierten Berufsausbildung ins Arbeitsleben zu entlassen. Dennoch sind sich die Berufsbildungspolitiker, die Vertreter der Unternehmerverbände ebenso wie die Vertreter der Gewerkschaften, aber auch die Repräsentanten der einschlägigen Wissenschaften darin einig, dass der längerfristige Bestand des Dualen Systems der Berufsausbildung – realistische Alternativen werden nicht genannt – nur durch eine Qualitätsverbesserung und Attraktivitätssteigerung des Dualen Systems erreicht werden kann. Sieht man einmal davon ab, dass die Verbesserung der Ausbildungschancen für Mädchen, ausländische Jugendliche und Lernbeeinträchtigte leider berufsbildungspolitische (und gesellschaftspolitische!) „Dauerbrenner“ bleiben, muss die auf das Duale System der Berufsausbildung gerichtete Berufsbildungspolitik vor allem Folgendes leisten:

<b>Kompodium zu aktuellen Herausforderungen beruflicher Bildung</b>	Trotz des überall zu beobachtenden Rückgangs beziehungsweise Mangels an Lehrplätzen stellt die Lehrlingsausbildung nach wie vor einen bedeutenden Berufsbildungssektor dar und bildet die Hauptstütze der Ausbildung des FacharbeiterInnen Nachwuchses in Österreich. Gleichzeitig finden hier die größten Einbrüche, Umbrüche und Veränderungen statt. Dementsprechend hoch ist der Reflexionsbedarf, dem man allerdings – das sei hier schon vorweggenommen – eher zögerlich und unter starken ideologischen Vorbehalten nachkommt; wie auch insgesamt die pädagogische und wissenschaftliche Reflexion des Berufsbildungssystems in Österreich traditionell stark unterbelichtet ist.
	Derzeit stehen den Jugendlichen nach Absolvierung der allgemeinen Schulpflicht, die in Österreich neun Jahre beträgt, für ihre Berufsvorbereitung im Wesentlichen zwei Wege offen: die Berufsausbildung in Form einer betrieblichen Lehre im Dualen System oder der Besuch weiterführender Vollzeitschulen. Jeweils rund 40% einer Alterskohorte wählen den einen oder den anderen Weg. (Die restlichen etwa 20% besuchen allgemeinbildende höhere Schulen [AHS].) In den Städten folgt man bei der Berufsvorbereitung überdurchschnittlich dem schulischen Weg, wobei der Übertritt in diese Schulen in der Regel schon in früheren Jahren erfolgt.
	Terrain verloren haben hingegen die berufsbildenden mittleren Schulen (BMS); sie sind in ähnlichen Bereichen angesiedelt wie die oben erwähnten BHS, nur auf Fachschulniveau. (In Österreich gehören dazu auch die Schulen für Gesundheits- und Krankenpflege, was im internationalen Vergleich auf diesem niedrigen Niveau unüblich ist.)
	Nach wie vor ist die geschlechtsspezifische Segregation hoch. Sie findet in bestimmten beruflichen Schulen und in der Lehrausbildung statt. Als Männerdomäne gelten Schulen mit technisch-gewerblichen Inhalten und die berufsbildenden Pflichtschulen. Frauen finden sich vor allem jeweils dort, wo das Niveau des Schultyps als niedrig eingeschätzt wird und wo die Inhalte als „frauenspezifisch“ gelten (vgl. Wingert 1998, S.127). Darüber hinaus finden wir zwei Drittel der weiblichen Lehrlinge in nur vier Berufen (Einzelhandelskauffrau 24,6%, Friseurin/Perückenmacherin (Stylisten) 12,6%, Bürokauffrau 12,4% und Köchin und/oder Restaurantfachfrau 9,3%) – alles Lehrberufe, die im Niedriglohnbereich liegen und ein hohes Arbeitslosigkeitsrisiko aufweisen; die Hälfte der jungen Männer verteilt sich immerhin auf zwölf Lehrberufe (vgl. Wirtschaftskammer Österreich, Stichtag 31.12.2007).
	Dazu gehört in Österreich zweifellos das Duale System, dessen allgemeine Strukturprinzipien denen des deutschen und schweizerischen Lehrlingsausbildungssystems ähneln. Hingegen bildet der starke vollzeitschulische Sektor der Berufsbildung, der als Alternative zur Lehrlingsausbildung immer größeren Zuspruch findet, ein wesentliches Charakteristikum, das das österreichische System von den beiden oben genannten Ländern unterscheidet. Weitere Besonderheiten im internationalen Vergleich sind: 1. Ein hoher Anteil an spezialisierter Berufsbildung, was sich auch im beträchtlichen Anteil der Bevölkerung mit mittleren Qualifikationen widerspiegelt, bei gleichzeitig geringem Anteil von SchülerInnen in rein allgemeinbildenden Schulen – vor allem nach der 9. Schulstufe. 2. Die Kombination eines starken Dualen Systems der Lehrlingsausbildung mit einem starken schulischen Berufsbildungssektor, der seinerseits zwei voneinander getrennte Qualifikationsstufen anbietet (berufsbildende mittlere und höhere Schulen).

	<p>3. Ein hoher Formalisierungsgrad der Berufs- bildung, der durch eine genaue gesetzliche Regelung von Formalabschlüssen und Anerken- nungen sowie einen hohen Institutionali- sierungsgrad auffällt.</p> <p>4. Das starke Gewicht von Doppelqualifikationen im Bereich der berufsbildenden höheren Schu- len, die neben einer allgemeinen Hochschul- berechtigung (Matura) auch eine berufliche Qualifikation mit anerkanntem Abschluss ver- mitteln.</p> <p>5. Eine zwar ständig steigende, im internationalen Vergleich jedoch nach wie vor geringe Quote an UniversitätsabsolventInnen bei gleichzeitig hoher Drop-Out-Rate (mehr als 50%) (vgl. eben- da., S.25).4</p>
	<p>„Aussagen darüber, ob die Ausbildung von Lehrlingen hierzulande insgesamt gut' oder schlecht' funktioniert, geben nur wenig Sinn. Ob ein Lehrling tatsächlich ausgebildet und nicht bloß ausgebeutet wird, hängt weitgehend davon ab, in welchem Beruf, in welcher Branche und vor allem in welchem Unternehmen er/sie beschäftigt ist. Generalisierende Aussagen über die Güte der Lehrlingsausbildung sind ungefähr so viel wert, wie Globalaussagen über die Qualität des Unterrichts an Österreichs Schulen. Die Lehrlingsausbildung im Sinne eines monolithi- schen Systems gibt es nicht. Nicht nur unter- scheiden sich die Ausbildungen in den etwa 230 Ausbildungsberufen zum Teil ganz gravierend, die Ausbildungsbedingungen sind auch von Betrieb zu Betrieb völlig anders. Es bedeutet etwas völlig anderes, in einer kleinen Kfz- Werkstätte in einem Dorf zum Automechaniker, in einem Industrieunternehmen zur Büro- kaufrfrau, im ersten Restaurant am Platz zum Kellner oder beim Vorstadtfriseur zur Friseurin ausgebildet zu werden. Dementsprechend sind auch die häufig kolportierten – verallgemeinern- den – Aussagen über Arbeitsmarktchancen von Absolvent/innen der Dualen Ausbildung genau- so absurd wie darauf aufbauende Rückschlüsse darüber, ob sich das Duale System insgesamt bewährt hat oder nicht“ (Ribolits 1998, S.35f.).</p>
	<p>Die angespannte Lehrplatzsituation zeigt sich vor allem in dem Bereich, der traditionell die Stütze der österreichischen Lehrlingsausbildung bildet – die gewerbliche Wirtschaft. Die hier zur Verfügung gestellten Lehrplätze waren seit Jahren rückläufig, erst seit 2003 gibt es einen leichten Aufwärtstrend (plus 1802 LehrlingeInnen im Vergleich 2003 vs. 2007). In der Industrie, ebenfalls einem wichtigen „Lehrherrn“, konnte im selben Zeitraum eine leichte Steigerung (plus 1011) ebenso wie im Handel (plus 700) erreicht werden. Nur im Bereich Tourismus und Freizeit- wirtschaft stagnieren die Plätze.</p>
	<p>5 Konsequenzen für den Bildungsbereich aus Modernisierungsprozessen</p> <p>Das Bildungssystem, insbesondere das der beruf- lichen Bildung, wird sich wandeln müssen, will es den Anforderungen der (Arbeits-)Welt von morgen genügen. Dazu zum Abschluss einige Gedanken:</p> <p>1.</p> <p>Die Ausstattung mit Basisqualifikationen und der Fähigkeit, Lernen zu lernen erlangt immer größere Bedeutung. Das erfordert eine Verlagerung der beruflich-fachlichen Spezialisierung auf höhere Ausbildungsstufen sowie auf das Weiterbildungssystem. Viele Auszubildende wählen schon heute den Bildungsweg, wo verstärkt Basisqualifikationen vermittelt werden und der ihnen Berufsentscheidungen auf möglichst hoher Bildungsebene lange offen lässt. Das ist eine Erklärung für den ungebrochenen Trend zum Besuch weiterführender Schulen.</p> <p>2.</p>



	<p>Mindestanforderung, um am ersten Arbeitsmarkt überhaupt eine Chance zu haben, wird der Abschluss der Sekundarstufe II (Schule oder abgeschlossene Berufsausbildung) möglichst mit einer Übertrittsberechtigung in den postsekundären Sektor (Matura, Berufsreifeprüfung) sein.</p> <p>3.</p> <p>Das berufliche Erstausbildungssystem wird nicht überflüssig werden, es wird sich aber bezüglich seiner Organisationsstruktur stark wandeln müssen. Das Weißbuch zur allgemeinen und beruflichen Bildung der Europäischen Kommission (1995) spricht von flexiblen und offenen Ausbildungssystemen, in denen LehrerInnen, AusbilderInnen und BetreuerInnen – die selbst immer wieder dazulernen müssen – in verschiedenen Formen kooperieren. Eine Möglichkeit wäre die Schaffung regionaler Ausbildungsverbände, in die Aus- und Weiterbildungsrichtungen, aber auch Fachhochschulen und Universitäten, integriert sind und die über einen Finanzmix (der öffentlichen Hand sowie von Unternehmen) finanziert werden.</p> <p>4.</p> <p>Die berufliche Bildung wird in ihrer Ausrichtung auf Fachlichkeit nicht obsolet, sie wird jedoch Inhalte und Methoden grundlegend verändern müssen. Der Erstausbildung wird die Aufgabe der Grundausstattung mit beruflichen Basisqualifikationen zukommen, sie muss aber auch zum Weiterlernen und Umlernen befähigen. Mehrfachqualifikationen und Schlüsselqualifikationen, die quer zu klassischen Ausbildungsfächern liegen, sind verstärkt anzubieten.</p> <p>5.</p> <p>Das erfordert eine Änderung traditioneller Konzepte beruflichen Lernens. Kennzeichnend für die berufliche Bildung war bisher das Konzept der Wissensvermittlung. Danach erhält der Lernende seine Instruktionen durch eine Lehrperson und erst nach längerer direkter Führung durch diese wird der Lernende langsam in die Selbstständigkeit entlassen. Wir müssen diese Vorgangsweise vom Kopf auf die Füße stellen, d.h.: Erreicht werden muss eine offene, handlungsorientierte Ausbildung, wo vom Lernenden von Anfang an Selbstständigkeit gefordert wird. Solcherart begründete Lernprozesse gehen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>von der detaillierten Lehrplanvorgabe zur kooperativen Lernplangestaltung,</li> <li>von der Fächerorientierung zur Situationsorientierung,</li> <li>von der Zerstückelung in Unterrichtsstunden zur problemorientierten Lerneinheit,</li> <li>von Faktenwissen zum Zugriffswissen,</li> <li>von der Lehrerzentriertheit zur Teilnehmerorientierung,</li> <li>vom Frontalunterricht zur Projektorientierung,</li> <li>vom fremdbestimmten Lernen zum selbstorganisierten Lernen,</li> <li>von der Unterweisung zum Erfahrungslernen,</li> <li>von der Trennung von Theorie und Praxis zur Verbindung von Theorie und Praxis.</li> </ul> <p>6.</p>
--	---

	Die jeweilige fachliche Spezialisierung wird verstärkt in der Weiterbildung stattfinden, der in Zukunft große Bedeutung zukommt. Ulrich Beck hat dafür folgendes Bild geprägt: Ausbildung bietet den Schlüssel für das Vorzimmer, wer aber ins Wohnzimmer gelangen möchte – sprich in den erfolgreicher Teil des Arbeitsmarktes – der benötigt einen weiteren Schlüssel, und der heißt Weiterbildung.
<b>Theorien der Bildungs- und Berufsberatung</b>	Theoretische Erklärungsansätze zur Berufswahl versuchen zu erklären, wie das Verhalten der Menschen bei der Berufswahl abläuft. Dabei versuchen unterschiedlichste Disziplinen ihren Beitrag zu leisten, was zu einem umfangreichen Angebot an Berufswahltheorien, die mehr oder weniger in der Praxis getestet wurden und werden, führt.
	Aber was genau kann nun unter Berufswahl verstanden werden? Im Duden nachgeschlagen wird Beruf als »[er- lernte] Arbeit oder Tätigkeit, mit der jemand sein Geld verdient« definiert. Aber auch die veraltete und gehobene Definition als »Berufung, innere Bestimmung« wird genannt. Die Wahl wird im Duden als »Möglichkeit der Entscheidung; das Sich entscheiden zwischen zwei oder mehreren Möglichkeiten« definiert (vgl. Duden online).
	Auch die Definition von Busshoff ermöglicht eine gute Annäherung an den Begriff. Nach ihm ist die Berufswahl »eine in lebenslange berufliche Entwicklung eingebundene und unter bestimmten gesellschaftlichen Bedingungen und Einflüssen stehende sowie in der Regel wiederholt sich einstellende interaktive Lern- und Entscheidungs- phase deren jeweiliges Ergebnis dazu beiträgt, dass Menschen unterschiedliche berufliche Tätigkeiten ausüben« (Busshoff 1992, S. 88)
	Bei den psychologischen Ansätzen liegt das zentrale Interesse auf den persönlichen, individuellen Merkmalen und Prozessen, die die Berufswahl beeinflussen. Im Gegensatz zu soziologischen Theorien spielen Umweltein- flüsse eine geringe Rolle und werden nur als Rahmenbedingungen und Störvariablen berücksichtigt, welche die Wirksamkeit psychologischer Faktoren einengen oder modifizieren (vgl. Seifert 1977, S. 231).
<b>Pierre Bourdieu: Die Kapitalarten</b>	Bourdieu geht ebenfalls von einer Unterteilung der Gesellschaft in Klassen aus. Er postuliert einen sozialen Raum, auf dem er die unterschiedlichen Klassen verortet. Die Klassen unterscheiden sich dabei in der Ausstattung mit Kapitalarten. Unterschieden wird in soziales, ökonomisches und kulturelles Kapital. Das heißt die soziale Struktur wird durch die Verteilungsstruktur des Kapitals bestimmt. Dabei spielt die Zeit eine entscheidende Rolle. Kapital kann nämlich akkumuliert und (teilweise) vererbt werden. Es kann aber auch ineinander umgewandelt werden. Das kulturelle Kapital ist entscheidend bei der Erklärung von ungleichen schulischen Leistungen von Kindern unterschiedlicher sozialer Herkunft (vgl. Bourdieu 1992, 49f). Im Folgenden werden die Kapitalarten und ihre Eigenschaften genauer beschrieben. Neben dem ökonomischen Kapital gibt es noch zwei weitere Kapitalarten nach Bourdieu.
	1. Kulturelles Kapital Das kulturelle Kapital kann in drei verschiedenen Formen auftreten:
	Inkorporiertes kulturelles Kapital Diese Form lässt sich mit dem Begriff Bildung beschreiben. Sie zeichnet sich dadurch aus, dass sie persönlich durch Lernen erworben werden muss. Das heißt es muss persönliche Lebenszeit und Arbeit investiert werden um diese Form von kulturellem Kapital zu erwerben. Eine Delegation an andere Personen ist hier ausgeschlossen. Die Erziehung in der Familie fällt auch unter diesen Begriff. Je nach Verwertbarkeit des in der Familie erworbenen kulturellen Kapitals kann dies ein Vorteil oder ein Nachteil in der Schule bedeuten. Das inkorporierte Kapital wird zu einem Bestandteil der Person selbst,

	<p>es wird zum Habitus und ist damit nicht mehr von der Person zu trennen, die es besitzt. Das bedeutet aber auch, dass man es nicht kurzfristig verschenken oder vererben kann und damit eine kurzfristige Weitergabe unmöglich wird (vgl. Bourdieu 1992, 55f).</p> <p>Der Wert des kulturellen Kapitals bestimmt vor allem die Seltenheit des Gelernten, sowie die Masse an Kapital. Durch die Zeit, die benötigt wird um Kapital zu akkumulieren, bestimmt die Menge an ökonomischen Kapital auch die Möglichkeiten kulturelles Kapital zu inkorporieren. Die Zeit zum Erwerb von kulturellem Kapital wird, ab einem gewissen Maß an Schulbildung, vor allem dadurch bestimmt, wie lange die Familie dem Individuum die Notwendigkeit von Erwerbsarbeit erspart (vgl. Bourdieu 1992, 57ff).</p>
	<p>Objektiviertes kulturelles Kapital</p> <p>Das objektivierte Kulturkapital steht auch in der Beziehung zum inkorporierten Kulturkapital. Objektivierte Kulturkapital ist übertragbar in Form von Schriften, Bildern oder Maschinen. Entweder durch Kauf mit ökonomischen Kapital, Vererbung oder Schenkung. Damit ist allerdings nur die physische Übertragung geregelt. Das Wissen zur Nutzung einer Maschine, oder die „richtige“ Sichtweise auf ein Gemälde dagegen kann nicht mit Geld erworben werden. Dazu ist wieder der Erwerb von inkorporiertem kulturellem Kapital nötig, oder es müssen Dienste von Inhabern des benötigten kulturellen Kapitals in Anspruch genommen werden (vgl. Bourdieu 1992, 59ff).</p>
	<p>Institutionalisiertes kulturelles Kapital</p> <p>Institutionalisiertes kulturelles Kapital sind Titel, die den Nachteil der körperlichen Bindung von inkorporiertem Kapital ausgleichen. Titel existieren unabhängig von der Person des Inhabers und garantieren ihm die Anerkennung seines erworbenen kulturellen Kapitals. Es entbindet ihn zunächst vom direkten Beweis seiner Fähigkeiten. Dies unterscheidet den Inhaber schulischer Titel vom Autodidakten, der seine Fähigkeiten stets beweisen muss. „Der schulische Titel ist ein Zeugnis für kulturelle Kompetenz, das seinem Inhaber einen dauerhaften und rechtlich garantierten konventionellen Wert überträgt“ (Bourdieu 1992, 63). Es ist damit unabhängig von der Person und auch vom tatsächlichen kulturellen Kapital, das eine Person zu einem bestimmten Zeitpunkt tatsächlich besitzt. Die Konvertierung in ökonomisches Kapital wird wiederum durch die Seltenheit des Titels und der Höhe der Investition zur Erlangung festgelegt. Wo bei dieser Wechselkurs gerade durch den Faktor Seltenheit durchaus variabel ist (vgl. Bourdieu 1992, 61ff).</p>
	<p>2. Soziales Kapital</p> <p>Das soziale Kapital basiert auf der Zugehörigkeit zu einer Gruppe. Das Gesamtkapital aller Mitglieder dient hier allen als Sicherheit. Die Grundlage des Sozialkapitals sind materielle und symbolische Tauschbeziehungen. Durch den Austausch werden die Beziehungen erhalten und sogar verstärkt. Die Institutionalisierung des Sozialkapitals kann beispielsweise durch eine Familie, Schule oder Partei erfolgen. Wie viel jemand an Sozialkapital besitzt, hängt davon ab, wie groß sein Netzwerk an tatsächlich mobilisierbaren Beziehungen und wie groß das ökonomische, kulturelle oder symbolische Kapital derjenigen in diesem Netzwerk ist (vgl. Bourdieu 1992, 63f).</p> <p>Der Profit, der dadurch entsteht, ist wiederum die Basis für die Solidarität innerhalb der Gruppe. Wobei dies nicht bewusst geschehen muss. Die Institutionalisierung ist auch nicht mit einem Mal abgeschlossen. Vielmehr ist es ein stetiger Prozess der Erneuerung und Erhaltung der Beziehungen. Dies kann man auch als soziale Investition betrachten, die in Beziehungen investiert wird, die früher oder später einmal einen Nutzen bringen (vgl. Bourdieu 1992, 64ff).</p>

	Dabei gilt, dass die Kapitalarten unterschiedlich gut in andere Kapitalarten umgewandelt werden können. So können schulische Titel meist nicht direkt gekauft werden. Zwar muss ökonomisches Kapital eingesetzt werden, doch machen sich Umwandlungskosten, hier in Form von Arbeit, bemerkbar. Um das vorhandene Kapital zu reproduzieren und damit die soziale Position zu halten, werden Strategien notwendig, die darauf abzielen, die Umwandlungskosten möglichst gering zu halten. Bei der Umwandlung von Kapital besteht immer ein Risiko. Beispielsweise kann die Investition in soziales Kapital immer darauf hinauslaufen, dass erwartete Gegenleistungen verweigert werden, da der Austausch meist informell und ohne Garantien erfolgt (vgl. Bourdieu 1992, 70ff).
<b>Demografische Daten Tirol</b>	Im vergangenen Jahr erblickten in Tirol insgesamt 7.764 Neugeborene (Lebendgeborene) das Licht der Welt. Im Vergleich zum Vorjahr erhöhte sich die Anzahl der Neugeborenen um 152 Babys (+2,0 %). Damit erreichte die Geburtenanzahl im Jahr 2017 den höchsten Wert seit Anfang des 21. Jahrhunderts, auch der Vorjahresrekord von 7.612 Lebendgeborenen wurde gebrochen. Anzumerken ist an dieser Stelle, dass die Daten der Jahre 2015 bis 2017 auch erstmals im Ausland stattgefunden Geburten von Müttern mit Wohnsitz in Österreich enthalten. Daher ist ein Vergleich mit den Vorjahren mit Vorsicht durchzuführen. Im Rahmen dieser Publikation wurden bisher lediglich die Auslandsgeburten der Gemeinde Jungholz erhoben und in den Auswertungen berücksichtigt.
	Im Jahr 2017 verzeichneten vier Bundesländer steigende Geburtenzahl. Den größten prozentuellen Zuwachs gab es dabei in Salzburg (+3,4 %), gefolgt von Tirol (2,0 %) und der Steiermark (1,5 %). Auch in Kärnten wurde ein geringer Anstieg der Geburtenzahlen registriert (+0,2 %). In den anderen Bundesländern gab es hingegen einen Rückgang der Geburtenzahlen. Dieser fiel am größten im Burgenland aus (-4,4 %). Vorarlberg und Wien verzeichneten einen Rückgang von jeweils -1,1 %, Niederösterreich von -0,8 % und Oberösterreich von -0,5 %. In Summe fiel die Geburtenzahl in Österreich im Vergleich zum Vorjahr um 42.
	Die Gesamtfertilitätsrate (GFR, 1,52) und die Nettofortpflanzungsrate (NRR, 0,74) (Definitionen siehe Tab. 19) haben im Vergleich zum Vorjahr geringfügig zugenommen und liegen über einen längeren Zeitraum betrachtet nach wie vor auf einem hohen Niveau. Allerdings verfehlt die NRR des Jahres 2017, wie bereits im Vorjahr, jenen Wert, der langfristig für einen gleichbleibenden Bevölkerungsstand notwendig wäre, ohne Zu- und Abwanderungen zu berücksichtigen. Eine NRR von 0,74 bedeutet, dass die derzeitige Müttergeneration nur zu 74 % durch die Töchtergeneration ersetzt wird. Zuletzt wurde in Tirol in den Jahren 1973/74 eine NRR von über 1,00 registriert
<b><a href="https://www.meinbezirk.at/kitzbuehel/c-wirtschaft/von-werten-und-zahlen_a2883212">https://www.meinbezirk.at/kitzbuehel/c-wirtschaft/von-werten-und-zahlen_a2883212</a></b>	Dazu liegt nun die Studie „Wertschöpfungsatlas Tirol 2017/18 - Die regionalwirtschaftliche Bedeutung des Nächtigungstourismus für Tirol sowie seine 34 Tourismusverbände“ vor, die von der Gesellschaft für Angewandte Wirtschaftsforschung in Kooperation mit der FH Salzburg erstellt wurde. Zentraler Begriff ist die "Wertschöpfung": Summe aller (Brutto-)Einkommen in einer Region in bestimmtem Zeitraum (hier: Tourismusjahr, ausgelöst durch Nächtigungstouristen). Weitere wichtige Schlagworte: Multiplikatoreffekt, Lohnsumme, Beschäftigung, fiskalische Effekte, indirekte Steuern, Sozialversicherungsbeiträge und Lohnsteuer. Analyse Mai 2017 – April 2018.
	> Tirol – Wertschöpfung gesamt 6,776 Milliarden Euro; davon Beherbergung/Gastronomie 2,7 Mrd. €; > Wertschöpfungswirksame Gesamtausgaben der Nächtigungstouristen, Regionen:

	<p>Hohe Salve 63 Mio. €; Kaiserwinkl 106 Mio. €, St. Johann 119 Mio. €; Kitzbühel 175 Mio. €; Brixental 194 Mio. €; PillerseeTal 118 Mio. €; Wilder Kaiser 249 Mio. €.</p> <p>&gt; Lohnsumme Tirol Gastro/Beherbergung: 1,02 Mrd. €</p> <p>&gt; Beschäftigung Tirol Gastro/Beherbergung: 30.095 VZÄ (Vollzeitäquivalent)</p> <p>&gt; Reihung TVB-Regionen nach Gesamt-Direktwertschöpfung (in Klammer Tirol-Platzierung bei 34 TVBs): 1. Kitzbühel (12.), 2. Hohe Salve (13.), 3. Wilder Kaiser (15.), 4. Brixental (18.), 5. St. Johann (19.), 6. PillerseeTal (29.), 7. Kaiserwinkl (31.).</p>
	<p>Kitzbühel Tourismus</p> <p>Wertschöpfung direkt: 96 Mio. €</p> <p>Wertschöpfung gesamt: 193 Mio. €</p> <p>Beschäftigung Gesamteffekt: 2.254 VZÄ</p> <p>Lohnsumme Gesamteffekt: 80 Mio. €</p> <p>Beste Nächtigungsmonate (Sommer/Winter): August 142.614, Februar 183.846</p>
<b>Kalenderjahr 2018: mit knapp 150 Mio. Nächtigungen und 45 Mio. Ankünften über Vorjahreswerten</b>	<p>149,8 Mio. Nächtigungen gesamt im Kalenderjahr 2018</p> <p>□ Sowohl aus dem Ausland (+4,6% AN bzw. +4,2% NÄ), als auch aus dem Inland (+3,0% AN bzw. +2,2% NÄ) kommen Zuwächse</p> <p>□ China verzeichnet die höchsten prozentuellen Zuwächse bei den Nächtigungen unter den Top15 (+129.400 bzw. +10,2% NÄ). Ebenfalls positiv entwickelten sich Ungarn (+165.900 bzw. +8,9% NÄ), Tschechien (+233.300 bzw. +8,2% NÄ) und die USA (+141.200 bzw. +7,9% NÄ). Polen knackt die 2 Mio. Marke bei den Nächtigungen (+128.000 bzw. +6,8% NÄ).</p> <p>□ Einen leichten Rückgang verzeichnen die Schweiz (-1,8% bzw. -90.100 NÄ), Italien (- 33.200 bzw. -1,1%NÄ), Dänemark (-14.900 bzw. -0,9% NÄ) und Frankreich (-5.300 bzw. -0,3% NÄ).</p> <p>□ Alle Bundesländer bis auf das Burgenland erhöhten ihre Nächtigungen im Kalenderjahr 2018. Bei den Ankünften sind bei allen Bundesländern Zuwächse zu verzeichnen.</p> <p>□ Alle Unterkunftsarten verzeichnen im Kalenderjahr 2018 eine Steigerung bei den Nächtigungen im Vergleich zum Vorjahr. Die stärksten relativen Zuwächse verbuchen gewerbliche Ferienwohnungen (+10,5% NÄ) und private Ferienwohnungen (+6,4% NÄ).</p>
	<p>Der österreichische Tourismus verzeichnet auch 2018 wieder Zuwächse im Vergleich zum Vorjahr. Sowohl Ankünfte (+4,1%) als auch Nächtigungen (+3,6%) sind 2018 gestiegen. Das bedeutet ein absolutes Plus von rd. 1,8 Mio. Gästen und 5,3 Mio Nächtigungen. Es wurden somit im Kalenderjahr 2018 knapp 150 Mio. Nächtigungen erreicht.</p>
	<p>In den ersten zwei Monaten der laufenden Wintersaison 2018/2019 erzielte der heimische Tourismus nach Schätzungen des WIFO eine Zunahme der nominellen Einnahmen um +7,3%. Die Einnahmen von in- und ausländischen Gästen erreichten somit nach Schätzungen des WIFO nominell 3,8 Mrd. €. Real (preisinflationsbereinigt) bedeutet dies gegenüber der Vergleichsperiode des Vorjahres einen Zuwachs von +5,2%.</p>