

MASTERARBEIT | MASTER'S THESIS

Titel | Title

Work-Life-Balance und Fachkräftemangel in der Hotellerie

verfasst von | submitted by

Johanna Perl-Dittrich BEd

angestrebter akademischer Grad | in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Education (MEd)

Wien | Vienna, 2025

Studienkennzahl lt. Studienblatt | Degree
programme code as it appears on the
student record sheet:

UA 199 500 510 02

Studienrichtung lt. Studienblatt | Degree
programme as it appears on the student
record sheet:

Masterstudium Lehramt Sek (AB) Unterrichtsfach
Bewegung und Sport Unterrichtsfach Geographie
und wirtschaftliche Bildung

Betreut von | Supervisor:

Mag. Oliver Fritz M.Sc. PhD

Abstract (deutsche Fassung)

In den letzten Jahren hat der Begriff der Work-Life-Balance in der Arbeitswelt immer mehr an Bedeutung gewonnen. Den Arbeitnehmer:innen ist die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben immer wichtiger. Dadurch stehen Unternehmen zunehmend vor der Herausforderung, sich als attraktive Arbeitgeber:innen zu positionieren.

Neben finanziellen Anreizen fordern die Arbeitnehmer:innen auch flexible Arbeitszeiten und Konzepte zur Förderung der Work-Life-Balance. Zusätzlich gehen aufgrund des demographischen Wandels immer mehr Menschen in Pension, während von der jüngeren Generation weniger in den Arbeitsmarkt eintreten. Der Generationen Y und Z wird außerdem eine geringere Motivation in der Arbeitseinstellung gegenüber den älteren Generationen vorgeworfen. Besonders in der Tourismusbranche wird von einem Fachkräftemangel berichtet.

Ziel der vorliegenden Arbeit war es herauszufinden, welche Work-Life-Balance-Konzepte in der Hotellerie bereits umgesetzt werden, um Fachkräfte für sich zu gewinnen. Für die Untersuchung wurden Leitfadeninterviews mit Expert:innen durchgeführt. Dabei konnten die folgenden Kategorien näher untersucht werden, Work-Life-Balance Konzepte, Herausforderungen der Work-Life-Balance, Fachkräftemangel, Gründe für den Fachkräftemangel, Arbeitszeitmodelle, Fachkräftegewinnung und Faktoren für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden.

Die Untersuchungen ergaben, dass in den Hotelbetrieben bereits einige Work-Life-Balance-Konzepte durchgeführt werden. Aufgrund der fehlenden Home-Office Konzepte in der Tourismusbranche haben die Betriebe große Nachteile bei der Umsetzung von Work-Life-Balance. Die Expert:innen setzen jedoch auf viele andere Konzepte, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken und ihren Mitarbeiter:innen einen Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben zu ermöglichen.

Abstract (englische Fassung)

In recent years, the concept of work-life balance has gained increasing importance in the world of work. Employees are placing greater value on the ability to balance their professional and personal lives. As a result, companies are increasingly faced with the challenge of positioning themselves as attractive employers. In addition to financial incentives, employees are also demanding flexible working hours and comprehensive work-life balance strategies.

At the same time, demographic changes are leading to a growing number of people retiring, while fewer young individuals are entering the workforce. Furthermore, Generations Y and Z are often criticized for having lower motivation and weaker work ethics compared to older generations. This issue is particularly noticeable in the tourism industry, where a shortage of skilled workers is frequently reported.

The aim of this thesis was to identify which work-life balance concepts are already being implemented in the hotel industry to attract qualified staff. For this purpose, guided expert interviews were conducted. The interviews allowed for a closer examination of the following categories: work-life balance measures, challenges related to work-life balance, shortage of skilled workers, causes of the labor shortage, working time models, strategies for attracting skilled labor, and factors influencing employee satisfaction.

The findings show that several work-life balance initiatives are already in place in the participating hotel businesses. However, due to the lack of home office options, companies in the tourism industry face significant disadvantages when it comes to offering a true work-life balance. Nevertheless, the interviewed experts rely on a variety of other strategies to counteract the shortage of skilled workers and to support their employees in achieving a healthy balance between work and private life.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
1.1	<i>Forschungsfrage</i>	6
2	Theoretischer Rahmen.....	7
2.1	<i>Definition und Begriffsbestimmung</i>	9
2.2	<i>Entwicklung und Bedeutung der Work-Life-Balance</i>	10
2.3	<i>Work-Life-Balance Theorien</i>	12
2.3.1	Segmentationsmodell	12
2.3.2	Spillovermodell	12
2.3.3	Border Theory	13
3	Arbeits- und Fachkräftemangel im Tourismus	14
3.1	<i>Auswirkungen des Arbeits- und Fachkräftemangels</i>	16
3.2	<i>Verbindung von Arbeits- und Fachkräftemangel mit Work-Life-Balance</i>	16
4	Generationen am Arbeitsmarkt.....	19
4.1	<i>Wertewandel der Generationen Y und Z</i>	20
5	Work-Life-Balance in Unternehmen	23
5.1	<i>Work-Life-Balance Konzepte</i>	24
5.2	<i>Arbeitszeitgestaltung</i>	27
6	Untersuchungsdesign.....	29
6.1	<i>Untersuchungsmethode</i>	29
6.2	<i>Das problemzentrierte Interview</i>	29
6.3	<i>Entwicklung des Interviewleitfadens</i>	30
6.4	<i>Forschungsethik</i>	31
6.5	<i>Stichprobe</i>	32
6.6	<i>Durchführung</i>	33
6.7	<i>Datenaufbereitung</i>	34
6.8	<i>Datenauswertung</i>	34
7	Untersuchungsergebnisse	37
7.1	<i>Hotelcharakteristik und Position im Hotel</i>	38
7.2	<i>Mitarbeiter:innen</i>	39
7.2.1	Mitarbeiter:innen ohne österreichische Staatsbürgerschaft	39
7.2.2	Beschäftigungsgrad.....	40
7.2.3	Stammpersonal.....	41
7.2.4	Arbeitszeitmodelle	41
7.3	<i>Fluktuation in der Hotellerie</i>	42
7.4	<i>Arbeits- und Fachkräftemangel</i>	44
7.5	<i>Gründe für einen Arbeits- und Fachkräftemangel</i>	46

7.6	<i>Persönliche Ansicht zur Work-Life-Balance</i>	49
7.7	<i>Arbeitseinstellung der Generationen</i>	50
7.8	<i>Work-Life-Balance Maßnahmen im Hotel</i>	54
7.8.1	<i>Herausforderungen der Work-Life-Balance</i>	57
7.9	<i>Faktoren für die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen</i>	59
7.10	<i>Fachkräftegewinnung</i>	61
8	<i>Diskussion der Ergebnisse vor theoretischem Hintergrund</i>	64
9	<i>Fazit</i>	71
9.1	<i>Limitationen</i>	72
9.2	<i>Ausblick</i>	72
10	<i>Literaturverzeichnis</i>	73
11	<i>Anhang</i>	78
11.1	<i>Interviewleitfaden mit Führungskräften in der Hotellerie</i>	78
11.2	<i>Interviewleitfaden Dr. Johannes Kopf</i>	81
11.3	<i>Abbildungsverzeichnis</i>	204

1 Einleitung

Arbeitgeber:innen sehen sich mit wachsenden Herausforderungen geeignetes Personal zu finden konfrontiert, da die geburtenstarken Jahrgänge zunehmend in den Ruhestand gehen. Gleichzeitig treten weniger Mitarbeitende der jüngeren Generationen in den Arbeitsmarkt ein. Zudem wird berichtet, dass die Generationen Y und Z eine andere Einstellung zur Arbeit haben als die älteren Generationen. Der Begriff Work-Life-Balance gewinnt immer mehr an Bedeutung. Unternehmen stehen daher immer häufiger vor der Herausforderung, sich als attraktive Arbeitgeber:innen zu positionieren. Den Arbeitnehmer:innen sind neben finanziellen Anreizen auch immaterielle Anreize, wie flexible Arbeitszeiten und Work-Life-Konzepte wichtig. Besonders in der Tourismusbranche wird über personelle Engpässe und Fachkräftemangel geklagt.

Die vorliegende qualitative Arbeit zielt darauf ab, zu untersuchen, wie Hotelbetriebe mit einer geforderten Work-Life-Balance und dem Fachkräftemangel umgehen. Im Zuge dessen sollen folgenden Forschungsfragen als Leitfaden dienen:

- Welche Maßnahmen werden in der Hotellerie umgesetzt, um Mitarbeiter:innen eine Work-Life-Balance zu ermöglichen?
- Welche Maßnahmen werden umgesetzt, um einem Fachkräftemangel entgegenzuwirken?

Zur Beantwortung dieser Fragen wurden zunächst die Begriffe „Work-Life-Balance“ und „Fachkräftemangel in der Tourismusbranche“ näher untersucht. Anschließend wurde ein Einblick in die verschiedenen Generationen auf dem Arbeitsmarkt gegeben. Dabei wurden insbesondere die Generationen Y und Z näher analysiert. Darüber hinaus wurden primäre, sekundäre und tertiäre Maßnahmen untersucht, die in Unternehmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben eingesetzt werden.

Im empirischen Teil wird zunächst die gewählte Methodik näher beschrieben. Um einen tieferen Einblick in die Thematik zu erhalten, wurden qualitative Leitfadeninterviews mit Expert:innen durchgeführt. Diese sollen Aufschluss darüber geben, welche aktuellen Angebote zur Steigerung der Attraktivität und zur Gewinnung von Fachkräften in der Hotellerie bereits umgesetzt werden. Die Ergebnisse wurden nach der inhaltlich-strukturierenden, qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) ausgewertet.

1.1 Forschungsfrage

Unregelmäßige Arbeitszeiten und saisonale Schwankungen stellen eine zunehmende Herausforderung für Unternehmen in der Tourismusbranche dar. Insbesondere die Anforderungen an Flexibilität und Verfügbarkeit, sowie lange Arbeitszeiten und Schichtdienste erschweren die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Dies hat oftmals Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit und die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen.

In der Literatur finden sich zahlreiche Maßnahmen, mit denen sich eine Work-Life-Balance in Unternehmen fördern lässt. Work-Life-Balance-Konzepte in der Hotellerie umgesetzt werden, ist jedoch weitgehend unerforscht.

Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich die vorliegende empirische Arbeit mit Konzepten der Work-Life-Balance und deren Umsetzung in der Hotellerie.

Folgende Forschungsfragen dienen als Leitfaden:

- Welche Maßnahmen werden in der Hotellerie umgesetzt, um Mitarbeiter:innen eine Work-Life-Balance zu ermöglichen?
- Welche Maßnahmen werden umgesetzt, um einem Fachkräftemangel entgegenzuwirken?

2 Theoretischer Rahmen

Die wandelnde Bevölkerungsstruktur, die Digitalisierung und die Automatisierung von Arbeitsabläufen (Hellert, 2023; Bohne, 2023; Oelgart, 2012) sowie die Arbeits- und Lebenseinstellungen der einzelnen Generationen, haben Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt. In den letzten Jahren konnte eine wandelnde Einstellung zur Arbeit, besonders bei den jungen Generationen, beobachtet werden (Krüger, 2018; Klaffke, 2022).

Der Begriff Work-Life-Balance gewinnt bei Berufstätigen zunehmend an Bedeutung und verändert somit auch die Einstellung zur Arbeit. Die veränderten Ansichten der Arbeitnehmer:innen gegenüber dem Beruf und Privatleben haben Auswirkungen auf die Gewinnung von Arbeits- und Fachkräften, das Betriebsklima sowie auf interne betriebliche Prozesse. Daher sind je nach Branche und Standort des Unternehmens unterschiedlich starke Veränderungen und Entwicklungen zu beobachten (Krüger, 2018).

Die Einstellungen sowie Erwartungen der Generationen Y und Z zur Erwerbstätigkeit unterscheiden sich laut Krüger (2018), Klaffke (2022) und Kruse (2009) deutlich von den bisherigen Generationen. Im Vordergrund steht oftmals der Begriff Work-Life-Balance sowie die Einstellung, das Berufs- und Privatleben strikt zu trennen.

Aufgrund des demografischen Wandels und der hohen Ansprüche von Arbeitnehmer:innen an ihre Arbeitgeber:innen stehen Unternehmen immer häufiger vor der Herausforderung, geeignete Arbeits- und Fachkräfte zu gewinnen (Krüger, 2018; Klaffke, 2022; Kruse, 2009).

Auch Vertreter:innen der Wirtschaftskammer weisen darauf hin, dass die Erwartungen an zukünftige Arbeitgeber:innen sehr hoch sind. Gesucht wird eine ausgewogene Balance zwischen Arbeits- und Privatleben, flexible Arbeitszeitmodelle, eine gute Atmosphäre im Team sowie ein attraktives Vergütungsmodell in Form eines Gesamtpakets aus Gehalt und Zusatz-Angeboten (WKO, 2019).

Besonders in der Tourismusbranche sind diese Anforderungen schwer zu erfüllen, wodurch oftmals über einen Arbeits- und Fachkräftemangel sowie personelle Engpässe berichtet wird (Treitschke, 2014; Dornmayr & Riepl, 2024).

Die Hotellerie und Gastronomie wurde von der Covid-19 Pandemie am schwersten getroffen. Aufgrund der zahlreichen Lockdowns und der strengen Auflagen für den Tourismussektor war die wirtschaftliche Lage der Tätigkeitsbetriebe im Tourismus eine lange Zeit sehr ungewiss. Die finanziellen Einbußen und Sorgen führten zu einer Abwanderung der Fachkräfte, welche sich in anderen Berufszweigen niederließen. Im Jahr 2022 waren von 4.000 Betrieben knapp drei Viertel der Befragten von einem Fachkräftemangel betroffen. Fachgruppenobmann der

Hotellerie Dominic Schmid gibt an, dass die Branche durch „mehr Geld, mehr Wertschätzung und flexiblere Arbeitszeiten“ attraktiver gemacht werden müsse. Die Aufstiegschancen sowie Weiterbildungsmöglichkeiten seien in der Hotellerie bereits sehr vielversprechend. Die Herausforderung liegt darin, dass die abgewanderten Fachkräfte schwer oder nicht mehr für die Tourismusbranche begeistert werden können. Das liegt an den geregelten Arbeitszeiten und freien Wochenenden in anderen Berufen, welche in der Gastronomie und Hotellerie nicht zu finden sind. Weiters wurden durch die Covid-19 Pandemie sehr stark die negativen Aspekte der Hotellerie und Tourismusbranche in den Vordergrund gerückt (Teplik, 2022).

Die Arbeitgeber:innen und besonders das zuständige Personalmanagement haben dabei die Aufgabe, auf die Veränderungen am Arbeitsmarkt zu reagieren, um die langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten (Treitschke, 2014; Spatz, 2014).

Mit dem Fokus auf die Mitarbeiter:innen muss das Personalmanagement dafür sorgen, dass die Unternehmensziele erreicht werden sowie die Wettbewerbsfähigkeit erhalten bleibt. Jedoch wird kritisiert, dass die genannte Branche zu wenig unternimmt, um auf den Fachkräftemangel zu reagieren. Dieser Druck wird durch die Abwanderung von Beschäftigten in andere Branchen und den Rückgang der Ausbildungszahlen erhöht. Viele Arbeitgeber:innen haben große Schwierigkeiten, offene Stellen zu besetzen. Der Arbeitskräftemangel wird zunehmend als das Hauptproblem der Tourismusbranche angesehen (Bohne, 2023).

Der Erfolg eines Unternehmens ist sehr stark von der Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abhängig. Unternehmen, die ausschließlich auf finanzielle Ziele setzen, werden nur kurzfristig erfolgreich sein. Um jedoch langfristige Wettbewerbsvorteile zu sichern, müssen gesellschaftliche Veränderungen, den damit verbundenen Wertewandel sowie die veränderten Bedürfnisse der Arbeitnehmer:innen in die Unternehmensstrategie einbezogen werden (Bullinger, 1996).

2.1 Definition und Begriffsbestimmung

Die Work-Life-Balance, „Work“ stehend für Arbeit und „Life“ übersetzt Leben (Kruse, 2009; Spatz, 2014), ist in der heutigen Arbeitswelt für Dienstnehmer: innen kaum wegzudenken. Rolle (2013) setzt mit dem Begriff „Life“ das Familien- oder Privatleben gleich.

Im alltäglichen Sprachgebrauch wird der Begriff Arbeit mit Verpflichtungen und Anstrengungen in Verbindung gebracht. Der Begriff Leben wird im Gegensatz dazu mit Erholung und Selbstbestimmung verbunden (Rolle, 2013).

Spatz (2014) führt an, dass der Begriff „Balance“ die „subjektiv wahrgenommene bzw. empfundene Vereinbarkeit der verschiedenen Lebensbereiche“ darstellt. Im Gegensatz dazu erwähnt Rolle (2013), dass „Balance“ ein psychologisches Gleichgewicht darstellt „welches durch hohe Autonomie des Individuums erreicht wird.“

„Präferenzen werden heutzutage bei der individuellen Gesundheit, Lebensentfaltung und dem Thema Genuss gesetzt. Die sogenannte Work-Life-Balance verkörpert dieses neuartige Lebensgefühl und steht inhaltlich für einen gesunden Ausgleich zwischen Arbeit- und Freizeit.“ (Oelgart, 2012)

Spatz (2014) beschreibt den Begriff Work-Life-Balance als eine subjektiv wahrgenommene Vereinbarkeit der verschiedenen Lebensbereiche oder als gelungene Ausgestaltung von Erwerbsarbeitszeiten und individueller, privater und sozialer Zeit.

2.2 Entwicklung und Bedeutung der Work-Life-Balance

Die Arbeits- und Lebensformen unterliegen einem stetigen Wandel. In der Informations- und Wissensgesellschaft ist eine Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zudem immer schwieriger geworden. Aus diesem Grund hat sich das Konzept der Work-Life-Balance als eigenständiger Forschungsansatz entwickelt. Dabei liegt der Fokus auf dem Zusammenspiel und den Wechselwirkungen zwischen Arbeits- und Privatleben von Männern und Frauen. Dabei werden die zeitliche und räumliche Abstimmung der Lebensbereiche, mögliche Konflikte und Vereinbarkeitsprobleme sowie individuelle und beziehungsbezogene Wahrnehmungen untersucht (Papmeyer, 2017).

Seit den 1960er Jahren ist der Begriff der Work-Life-Balance in Literatur und Medien allgegenwärtig (Schnieder, 2013; Georg, 2019). Damals stieg das Interesse, die Vereinbarkeit von Arbeit und Familienleben zu untersuchen. Hintergrund war die zunehmende Erwerbstätigkeit von Frauen und die stärkere Einbringung von Männern in ihrer Rolle als Familienväter. Zusätzlich wurde das traditionelle Familienbild durch Patchworkfamilien, homosexuelle und alleinerziehende Elternteile verändert (Kruse, 2009; Georg, 2019).

Zunächst wurde die Begrifflichkeit „Work-Family“, wo die Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Fokus stand, verwendet. Über die Jahre wurde der Gesellschaft bewusst, dass diese zwei Bereiche nicht für die heutige moderne Lebensform sowie für moderne Rollenbilder genügen können. Jeder Mensch hat individuelle Bedürfnisse, welche nicht nur durch die Familie und die Erwerbsarbeit gestillt werden können. Daher wurde die Wortkombination „Work-Family“ von der Begrifflichkeit „Work-Life“ abgelöst (Georg, 2019).

„Diese bezieht außerdem sowohl Frauen als auch Männer, Paare als auch Singles, Eltern als auch Kinderlose mit ein, während die Work-Family-Vereinbarkeit für sich genommen oftmals primär mit der Zielgruppe der Frauen bzw. Mütter in Verbindung gebracht wird und daher eine eher eingeschränkte und nicht zeitgemäße Sicht auf die Thematik ermöglicht“. (Georg, 2019: 14)

Bei dem Begriff Work-Life-Balance wird oft angenommen, dass es sich hier um eine Trennung von Arbeits- und Privatleben handelt. Jedoch steht bei diesem Begriff die Vereinbarkeit von Beruflichem und Privatem im Vordergrund. Die Autonomie und Selbstorganisation sowie die eigenständige Planung zeitlicher Ressourcen sind den Arbeitnehmer:innen in der heutigen Zeit besonders wichtig. Zudem steigt das Bedürfnis, in der beruflichen Tätigkeit, Erfüllung und Sinn zu finden. Das psychische und physische Wohlbefinden steht dabei sehr stark im Vordergrund (Kaiser & Kozica, 2014; Schnieder, 2013).

Laut Cassens (2006) gibt es fünf Spannungsfelder, die miteinander in Einklang gebracht werden müssen. Die nachfolgenden Komponenten stellen ein Beziehungsgeflecht dar, wobei jede Schwächung einer einzelnen Komponente zu einer Dysbalance führen kann. Die in Einklang zu bringenden Spannungsfelder sind:

- Beruf
- Familie/Freunde/soziale Beziehungen
- Gesundheit
- Streben nach Anerkennung
- Religion/Philosophie/Ideologie (Cassens, 2006)

Auch Seidl & Zahrnt (2019) führen an, dass besonders die jüngeren Generationen einen großen Wert auf eine ausgewogene Balance von Arbeit und Privatleben legen. Dadurch kommt es zu einer Veränderung der Bedürfnisse und Wertvorstellungen.

Kratzer, Menz und Pangert (2015) erwähnen außerdem, dass das Konzept der Work-Life-Balance zunehmend an Popularität gewinnt. Es unterstreicht die Bedeutung eines ausgewogenen Verhältnisses zwischen Arbeit und persönlicher Lebensgestaltung, das auch gesellschaftlich als erstrebenswert angesehen wird. Ihrer Ansicht nach geht es bei diesem Konzept nicht nur darum, die Anforderungen des Berufslebens mit denen des Privatlebens in Einklang zu bringen, sondern vielmehr darum, diese Aspekte nahtlos in das gesamte Leben zu integrieren, um dadurch die Lebensqualität zu verbessern.

Rolle (2013) erwähnt „Work-Life-Balance fügt die Aspekte Gesundheit, Zeitmanagement, Chancengleichheit, Selbstverwirklichung und Familienfreundlichkeit in einem ganzheitlichen Konzept zusammen.“

In der heutigen Zeit legen Erwerbstätige, insbesondere Vertreter der Generation Z, großen Wert auf angemessene und zeitlich flexible Arbeitsvereinbarungen. Dazu gehören die Begrenzung von Überstunden, die Möglichkeit eines Freizeitausgleichs und großzügige Urlaubstage. Oftmals besteht auch der Wunsch nach einer Teilzeitbeschäftigung mit einer Wochenarbeitszeit von beispielsweise 30 Stunden. Arbeitgeber:innen werden zunehmend dazu angehalten, eine ausgewogene Work-Life-Balance zu ermöglichen und somit ein Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben herzustellen. Diese Entwicklung spiegelt einen Wertewandel der letzten Generationen wider. Der Fokus liegt nicht mehr ausschließlich auf wirtschaftlichem Erfolg, sondern immer mehr auf Familie, Freizeit und individuellem Lebensglück (Sass, 2019).

2.3 Work-Life-Balance Theorien

In der Theorie sind verschiedene Work-Life-Balance Modelle zu finden, welche die Dynamik zwischen dem Privat- und Arbeitsleben hinter dem Begriff näher beschreiben. Im Folgenden wird ein kurzer Einblick in das Segmentationsmodell, Spillovermodell (Lambert, 1990) und die Border Theory von Clark (2000) gegeben.

2.3.1 Segmentationsmodell

Das Segmentationsmodell geht davon aus, dass Erwerbs- und Privatleben segmentiert und unabhängig voneinander sind und somit keinen Einfluss aufeinander haben. Die Arbeitsbedingungen (objective job conditions) beeinflussen ausschließlich die Einstellung zur Arbeit, das Verhalten am Arbeitsplatz und die Arbeitszufriedenheit. Ebenso wirken familiäre Bedingungen (household conditions) lediglich auf die Familienzufriedenheit, die Teilnahme an der Hausarbeit und die Verantwortung innerhalb des Haushalts. Diese Theorie geht davon aus, dass zwischen Arbeit und Privatleben eine undurchlässige Linie gezogen ist, die von den Individuen bewusst aufrechterhalten wird (Lambert, 1990).

2.3.2 Spillovermodell

Laut Lambert (1990) ist das Spillover-Modell das am häufigsten verwendete Modell, um die Beziehung zwischen Arbeits- und Privatleben zu erklären. Dieses Modell geht davon aus, im Vergleich zum Segmentationsmodell, dass zwischen den beiden Bereichen eine durchlässige Grenze besteht. Die Beeinflussung kann sowohl direkt als auch indirekt stattfinden und sowohl positive als auch negative Auswirkungen haben.

Ein indirekter Spillover tritt dann auf, wenn Arbeits- oder familiäre Bedingungen durch individuelle Verhaltensweisen (individual subjective reactions) auf den jeweils anderen Bereich einwirken. Diese Verhaltensweisen können beispielsweise durch Emotionen oder Einstellungen beeinflusst werden. Ein Beispiel hierfür wäre, dass berufliche Anerkennung zu einem gesteigerten Selbstwertgefühl führt. Dieser kann sich zum einen im Privatleben positiv auswirken indem freundlichere Interaktionen stattfinden, oder auch zu negativen Auswirkungen führen, wenn dadurch verstärkt egozentrisches Verhalten gezeigt wird (Lambert, 1990).

Direkter Spillover hingegen entsteht, wenn Arbeits- oder familiäre Bedingungen den jeweils anderen Bereich beeinflussen, ohne dass das individuelle subjektive Erleben eine Rolle spielt. Ein Beispiel hierfür wäre eine Gehaltserhöhung, die zu einer höheren Kaufkraft im Privatleben führt (Lambert, 1990).

2.3.3 Border Theory

Die Border Theorie erklärt einerseits, warum es zu Konflikten zwischen den Lebensbereichen Arbeit und Familie kommt und bietet andererseits ein Rahmenkonzept, um Individuen und Unternehmen zu einer besseren Balance zwischen diesen beiden Bereichen zu ermutigen (Clark, 2000).

In diesem Modell wird versucht die Komplexität des täglichen Wechsels zwischen Berufs- und Familienleben zu erläutern. „People are border-crossers who make daily transitions between two worlds – the world of work and the world of family.” (Clark, 2000)

In diesem Modell wird die Domäne Erwerbsleben und die Domäne Privatleben durch einen Grenzbereich verbunden. In dem Grenzbereich kommt es zu einer Vermischung der Domänen. Wenn in einem Teil des Feldes durch psychologische oder nicht-psychologische Einflüsse eine Veränderung eintritt, hat diese teilweise Auswirkungen auf das gesamte Feld. Die Stärke der Grenzen wird durch ihre Durchlässigkeit, Flexibilität und Vermischung definiert. Die ideale Stärke der Grenzen variiert je nach den Unterschieden zwischen den Bereichen. Wenn die Bereiche ähnlich sind, tragen schwache Grenzen zur Förderung der Work-Life-Balance bei. Sind die Bereiche jedoch unterschiedlich, unterstützen starke Grenzen ein ausgewogenes Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben (Clark, 2000).

Clark (2000) betont, dass die Integration beider Lebensbereiche der effektivste Weg ist, um ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Berufs- und Privatleben zu erreichen.

3 Arbeits- und Fachkräftemangel im Tourismus

Als Fachkräftemangel wird ein „dauerhafter Überschuss der Arbeitsnachfrage über das Arbeitsangebot“ verstanden (Küblböck & Standar, 2016). Hellert (2022) beschreibt „Zu unterscheiden ist zwischen dem Fachkräfteengpass mit einer kurz- bis mittelfristig überhöhten Fachkräftenachfrage und dem Fachkräftemangel mit langfristig überhöhter Fachkräftenachfrage.“

„Es ist davon auszugehen, dass sich der Arbeits- und Fachkräftemangel in Österreich aktuell vom bisherigen „Allzeithoch“ im Jahr 2022 wieder etwas erholt hat. Es kann aber weder von „Entspannung“ noch von „Entwarnung“ am Arbeitsmarkt für Fachkräfte gesprochen werden, zumal die besonders große demographische Herausforderung erst bevorsteht (Dornmayr & Riepl, 2024).

Der Arbeits- und Fachkräftemangel in Österreich, bezogen auf den gesamten Arbeitsmarkt, befindet sich im ersten Quartal 2024 auf einem sehr hohen Niveau. Laut Dornmayr & Riepl (2024) ist der Fachkräftemangel zwar seit dem Höchststand im Jahr 2022 leicht zurückgegangen, befindet sich aber immer noch auf einem sehr hohen Niveau. Im April 2024 wird er auf insgesamt rund 193.000 Personen geschätzt. Die Zahlen basieren auf den Mitgliedsbetrieben der Wirtschaftskammer Österreich (WKO). Der leichte Rückgang ist auf eine Zunahme von Fachkräften aus dem Ausland zurückzuführen. Der Arbeits- und Fachkräftemangel ist jedoch nach wie vor außergewöhnlich hoch und wird sich in den kommenden Jahren aufgrund des demografischen Wandels weiter verschärfen (Dornmayr & Riepl, 2024).

Besonders stark betroffen sind Unternehmen in personenbezogene Dienstleistungen. Darunter fallen Beschäftigungen in der Herstellung von Nahrungsmitteln, im Gesundheits- und Sozialwesen sowie in der Gastronomie/Hotellerie, im Bau- und Baunebengewerbe und im Kfz-Handel. Mehr als die Hälfte der Unternehmen wäre bereit, mehr Lehrlinge auszubilden, wenn ausreichend geeignete und interessierte Jugendliche zur Verfügung stünden. Weiters gaben 82 Prozent der befragten Unternehmen an, dass sie aktuell von einem Mangel an Arbeits- und Fachkräften betroffen sind. In der Hotellerie und Gastronomie liegt der Fachkräftemangel bei 67 Prozent. Besonders der Beruf Koch/Köchin sei der Einzelberuf mit den größten Rekrutierungsschwierigkeiten (Dornmayr & Riepl, 2024).

Dornmayr & Riepl (2024) befragten die Unternehmen auch nach ihrer Einschätzung zur aktuellen Betroffenheit eines Arbeits- und Fachkräftemangels. Hier ist hervorzuheben, dass laut

Einschätzung sich der Sektor der Tourismus und Freizeitwirtschaft (66,3 Prozent) am stärksten betroffen fühlt. Auf die Frage wie die Betriebe die Entwicklung des Arbeits- und Fachkräftemangels für Ihre Branche in den nächsten drei Jahren einschätzen, gaben mehr als die Hälfte der Befragten (54,1 Prozent) an, dass sie davon ausgehen das der Fachkräftemangel in der Tourismus und Freizeitwirtschaft weiterhin stark zunehmen wird.

Laut Bitto et al. (2024) haben sich während der Covid-19 Pandemie viele Arbeitskräfte im Tourismus beruflich neu orientiert. Im Jahr 2024 gaben mehr als 49 Prozent der Befragten an, Personal zu suchen.

Das Arbeitsmarktservice Österreich verzeichnet im April 2025 einen aktuellen Stand an offenen Stellen im Tourismus von insgesamt 8.876. Im Vergleich zum Vorjahr reduzierte sich die Zahl um 1.987 Stellen (WKO, 2025).

Besonders durch die Covid-19 Pandemie kam es in bestimmten Branchen zu einem Anstieg der Arbeitslosigkeit, da die Auftragslage zurückging. Bei den Mitglieder:innen der Hotellerie Suisse wurde im Jahr 2022 festgestellt, dass zwei Drittel der Betriebe ihre offenen Stellen nur sehr schwer oder kaum besetzen konnten. Teilweise kam es auch zu einem Ausbleiben an Bewerbungen für ausgeschriebenen Arbeitsplätze. Zusätzlich konnte ein Rückgang der Lehrabschlüsse im Gastgewerbe verzeichnet werden (Mügglar et al., 2022).

Bitto et al. (2024) führten im Auftrag der Österreichischen Hotelvereinigung eine Studie über den Arbeitskräftemangel im Tourismus und dessen Auswirkungen durch. Der entsprechende Bericht wurde im März 2024 veröffentlicht. Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass die Zahlen nach dem Höhepunkt der Arbeitskräftenachfrage in den Jahren 2021 und 2022 im Jahr 2023 und 2024 leicht zurückgingen. Jedoch gaben 49 Prozent der Befragten weiterhin an, nach Personal zu suchen. Die Nachfrage nach Arbeits- und Fachkräften ist besonders hoch im Servicebereich, gefolgt von der Rezeption und der Küche.

In der Tourismusbranche sind rund zwei Drittel der Beschäftigte Frauen. Fast ein Drittel der Arbeitskräfte kommt aus dem Ausland. Zudem ist die Branche durch eine hohe Instabilität und großer Fluktuation geprägt. Gründe hierfür sind hohe Belastungen und schwierige Arbeitsbedingungen wie Wochenend- und Saisonarbeit. Zusätzlich gibt es in der Tourismusbranche ein hohes Risiko zur Arbeitslosigkeit (Leodolter & Kaske, 2020).

„... ein zentrales Anliegen der Gewerkschaft und Arbeiterkammer ist, die Lage der Beschäftigten umfassend zu verbessern. Wichtige Ansatzpunkte dafür sind Aus- und

Weiterbildung, Lohn- und Einkommenspolitik, Gesundheit am Arbeitsplatz, Verringerung des Arbeitslosenrisikos und arbeitsmarktpolitischen Fördermaßnahmen.“ (Leodolter & Kaske, 2020)

3.1 Auswirkungen des Arbeits- und Fachkräftemangels

Die Tatsache, dass immer weniger Fachkräfte verfügbar sind, führt zu einem zunehmenden Problem für Unternehmen, geeignetes Personal zu finden. Dies hat zur Folge, dass Führungskräfte und Mitarbeiter:innen von einem erheblich gesteigerten Arbeitspensum berichten. Darüber hinaus berichten Unternehmen, dass der Fachkräftemangel zu Umsatzeinbußen geführt hat. Dies geschieht beispielsweise durch die Ablehnung von Aufträgen, da nicht genügend Personalkapazitäten vorhanden sind, oder durch die Einschränkung des angebotenen Leistungsportfolios. Aber auch eine Steigerung der Gehälter, unter anderem für Zusatzleistungen und die Ausgaben für die Personalsuche fallen ins Gewicht (Dornmayr & Riepl, 2024).

Laut Bitto et al. (2024) führt der Arbeits- und Fachkräftemangel zu Umsatzeinbußen in den Tourismusbetrieben. 70 Prozent der Befragten gaben an, aufgrund des Personalmangels Umsatzeinbußen zu verzeichnen. Bei einem bestehenden Mangel an Arbeits- und Fachkräften könnte der Branchenumsatz um 7,4 Prozent zurückgehen.

„Die direkten und indirekten Effekte belaufen sich in der österreichischen Volkswirtschaft auf einen Rückgang der gesamtwirtschaftlichen Produktion in Höhe von 1,4 Mrd. Euro. Das entspricht einem verringerten Bruttoinlandsprodukt in Höhe von 0,9 Mrd. Euro und einem Rückgang der Beschäftigung in Höhe von knapp 7.300 Vollzeitäquivalenten.“ (Bitto et al., 2024: 15).

3.2 Verbindung von Arbeits- und Fachkräftemangel mit Work-Life-Balance

Um die Arbeitnehmer:innen zu motivieren geht die heutige Motivationspsychologie davon aus, dass individuelle Antriebskräfte nicht der einzige Faktor für die Motivation sind. Zusätzlich spielt auch das Umfeld eine wichtige Rolle. Wenn man diese Überlegungen auf die Motivation und die daraus resultierende Bindung zukünftiger Fach- und Führungskräfte anwendet, sehen sich Arbeitgeber:innen mit der Herausforderung konfrontiert, die Umfeldbedingungen so zu formen, dass sie das Leistungsmotiv der Mitarbeiter:innen aktivieren (Sass, 2019).

Laut Deal, Altman & Rogelberg, (2010) wird es zunehmend schwieriger, junge Menschen für eine Anstellung zu gewinnen, da ihre Erwartungen weit über die traditionellen beruflichen Faktoren wie Karrierechancen und Gehalt hinausgehen. Insbesondere spielt die Work-Life-Balance eine immer wichtigere Rolle bei der Wahl des Arbeitsplatzes.

Die Einstellung zur Erwerbsarbeit hat sich in den letzten zwanzig Jahren stark gewandelt. Werte und Normvorstellung bezüglich der Arbeit unterliegen einem allgemeinen Wandel. Während die Bedeutung der Erwerbsarbeit abgenommen hat, sind Familie, Freizeit und Work-Life-Balance deutlich wichtiger geworden (Köppl-Turyna et al., 2024).

Sass (2019) unterscheidet bei der Motivation und den Anreizen von Arbeitnehmer:innen für eine bestimmte Arbeitsstelle zwischen materiellen und immateriellen Anreizen. Unter materiellen Anreizen werden finanzielle und monetäre Aspekte verstanden. Neben dem Gehalt werden alle Leistungen eines Unternehmens einbezogen, die einen messbaren Wert haben. Dazu zählen beispielweise variable Vergütungen, Boni oder zusätzliche Zahlungen.

Bohne (2023) gliedert die materiellen Anreize in vier Kategorien. Dazu zählen eine gerechte Bezahlung, Benefits (Jobtickets, Sportangebote, Vergünstigungen), Zusatzzahlungen und Boni sowie die Bereitstellung von Arbeitsmaterialien (zum Beispiel Handy, Laptop und Auto).

Demgegenüber werden unter immateriellen Anreizen beispielsweise Weiterentwicklungs- und Fördermöglichkeiten, Arbeitsklima und Team, Wertschätzung und Vertrauen, Sicherheit, Internationalität und der Standort angegeben (Bohne, 2023).

In Bohne (2023) wurde eine Umfrage zu den von Arbeitnehmer:innen geforderten Anreizen veröffentlicht. Dazu wurden 79 Personen befragt, die in der Tourismusbranche tätig sind. Die Ergebnisse zeigten, dass 74,5% der Befragten angaben, dass immaterielle Anreize und Angebote Arbeitgeber:innen attraktiver machen. Am häufigsten wurde die Zusammenarbeit innerhalb des Teams sowie das Arbeitsklima im Unternehmen genannt. Zusätzlich sind den Befragten eine ehrliche Kommunikation und die Wertschätzung gegenüber ihrer Arbeit und Person wichtig. Weiterhin wurden Weiterentwicklungsmöglichkeiten, Aufstiegschancen und Förderungsangebote genannt. Ebenfalls erwähnt wurde, dass eine ausgewogene Work-Life-Balance die Attraktivität eines Arbeitgebers bestimmt. Letzteres wird besonders durch den Wunsch nach Homeoffice und Flexibilität hervorgehoben.

In der Tourismusbranche ist Homeoffice nicht möglich. Arbeitgeber:innen können jedoch auf ähnliche Modelle zurückgreifen. Bohne (2023) nennt eine flexible Schichtplanung und das

Angebot einer 30-Stunden-Woche für Mitarbeiter:innen, die einen hohen Wunsch nach einer ausgeglichenen Work-Life-Balance äußern. Zusätzlich sollen Angestellte in den Planungsprozess, strategische Entscheidungen und Lösungsansätze für eine bessere Organisation der Arbeit miteinbezogen werden.

„Es scheint, als ob die Unternehmen und die jetzige Generation an Auszubildenden nicht mehr zusammenpassen. Die Hotellerie verlange – so die überwiegende Expertenmeinung – nach Mitarbeitern mit „Herzblut“, „Liebe zum Beruf“ – die sozusagen das „Gastgeber-sein“ in den Genen verankert haben. Dazu gehöre es auch, das Privatleben hintenanzustellen, „anzupacken“ und sich in straffe Strukturen zu integrieren. Auszubildende sehnen sich hingegen nach klaren Karriere-Perspektiven und nach Möglichkeiten zur Ausprägung ihrer Ich-Identität; weiterhin sind ihnen respektvoller Umgang, Wertschätzung ihrer Arbeit (auch monetär) sowie Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sehr wichtig.“ (Küblböck & Standar, 2016: 297)

Eine Umfrage der WKÖ aus dem Jahr 2016 hat ergeben, dass sich 73% Arbeitnehmer:innen mehr Flexibilität in ihrem Job wünschen. Dazu gehört der Wunsch, im Homeoffice zu arbeiten, sowie je nach Auftragslage mal mehr und mal weniger zu arbeiten (Dockter, 2018).

Besonders in der Hotellerie fallen die Arbeitszeiten oftmals auf das Wochenende oder die Nacht. Die Herausforderung besteht darin, dass Mitarbeiter:innen gegen ihren natürlichen Biorhythmus des Menschen arbeiten müssen, was oft zu Schlafmangel führt. Zusätzlich kommt es zu einer begrenzten Freizeit. Dadurch wird es in diesen Anstellungen immer schwieriger, die sozialen Bedürfnisse zu erfüllen (Bornewasser & Zülch, 2013).

4 Generationen am Arbeitsmarkt

„Nach dem historisch-gesellschaftlichem Generationsbegriff in der Tradition des Soziologen Karl Mannheims (1928) wird unter einer Generation eine gesellschaftliche Kohorte verstanden, die Geburtsperiode und prägende kollektive Ereignisse (zum Beispiel den Zweiten Weltkrieg oder die Wirtschafts- und Finanzkrise) in Kindheit und Jugend teilt, wodurch sie sich von früheren oder späteren Geburtsjahrgängen unterscheidet.“ (Klaffke, 2022: 16)

Der Ansatz der Generationenzugehörigkeit basiert auf der bewussten Einteilung von Menschen in bestimmten Gruppen. Als Erklärungsmodell trägt er zur Reduzierung von Komplexität bei und fördert das Verständnis wichtiger gesellschaftlicher Tendenzen und Entwicklungen. Allerdings zeichnet dieser Ansatz oft ein verzerrtes Bild einer Altersgruppe, da er gemeinsame Merkmale und Regelmäßigkeiten innerhalb einer Generation betont und dabei die individuellen Unterschiede ausblendet. Insbesondere die Lebenssituation und die Entwicklungschancen von sozial Benachteiligten oder Ausgegrenzten werden dabei häufig vernachlässigt (Albert et al. 2015).

Laut Klaffke (2022) spielen neben der Generationszugehörigkeit auch Faktoren wie Geschlecht, geografische Herkunft, sozioökonomischer Hintergrund oder Familienstrukturen sowie persönliche Erfahrungen und Charaktereigenschaften eine wichtige Rolle für das individuelle Verhalten.

Die Work-Life-Balance trägt dazu bei, dass sich die Arbeits- und Lebenswelt stetig verändert. Daher müssen Unternehmen wirksame Strategien ergreifen, um ihre Attraktivität als Arbeitgeber:innen zu erhöhen und zukünftige Fachkräfte zu binden. Zusätzlich ist die Arbeitswelt von der Zusammenarbeit mehrerer Generationen mit unterschiedlichen Wertvorstellungen geprägt (Papmeyer, 2017).

Am aktuellen Arbeitsmarkt treffen erstmals vier Generationen aufeinander. Darunter sind die Babyboomer sowie die Generationen X, Y und Z vertreten. Die verschiedenen Generationen haben unterschiedliche Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen an den Arbeitsmarkt. Während für die Babyboomer und die Generation X noch ausreichend geeignete Fachkräfte gefunden werden können, gibt es zunehmend Schwierigkeiten, die Generationen Y und Z für sich zu gewinnen (Hesse & Mattmüller, 2019).

In der Literatur werden oftmals verschiedene Abgrenzungen, wer zu welcher Generation zugehörig ist, verwendet. In dieser Arbeit wird lediglich die Abgrenzung von Klaffke (2022) herangezogen.

Die Baby-Boomer, haben ihr Geburtsjahr zwischen 1956 und 1965, die Generation X zwischen den Jahren 1966 und 1980, Generation Y zwischen 1981 und 1995 und Generation Z zwischen 1996 und 2010. Seit 2020 gehen zunehmend viele der Baby-Boomer, die aus besonders geburtenstarken Jahrgängen stammen, in Pension. Dieser demografische Wandel führt zu einer signifikanten Verknappung der verfügbaren Arbeitskräfte, da die nachfolgenden Generationen zahlenmäßig kleiner sind. Dadurch entsteht eine erhebliche Lücke auf dem Arbeitsmarkt, die sich in den kommenden Jahren weiter verschärfen könnte. Zusätzlich verstärkt dieser Aspekt den Wettbewerb um qualifiziertes Personal (Klaffke, 2022).

Die Begriffe „Millennials“ oder „Generation WHY“ werden oft als Synonym für die Generation Y verwendet. Die jüngste Generation, die derzeit auf dem Arbeitsmarkt vertreten ist, ist die Generation Z. Sie ist auch als „Digital Natives“, „GenZ“ oder „Generation Internet“ bekannt. Prägende Ereignisse für die Generation sind unter anderem die Klimakrise, die Flüchtlingskrise in den Jahren 2015 und 2016, der Brexit, islamistischer Terrorismus, die Covid-19 Pandemie sowie der Ukraine-Russland-Konflikt (Klaffke, 2022).

Im Personalmanagement sind Erkenntnisse der Generationsforschung ein integraler Bestandteil, um zukünftige Fach- und Führungskräfte zu gewinnen, zu binden und zu führen. In der Literatur werden die Generationen Z und Y meist mit dem Konzept der Work-Life-Balance in Verbindung gebracht (Sass, 2019; Krüger, 2018; Böhne, 2023).

4.1 Wertewandel der Generationen Y und Z

Das folgende Kapitel beschreibt die verschiedenen Werte der Generationen Y und Z in Bezug auf Leben und Beruf. Da diese Generationen die zukünftigen Arbeitnehmer:innen am Arbeitsmarkt stellen, werden die anderen Generationen in diesem Kontext nicht näher behandelt.

Werte bilden eine gewisse Basis für Handlungen und Motivation. Sie dienen als Orientierung und beeinflussen das Verhalten und die Entscheidungen von Individuen (Papmeyer, 2017).

Laut Schneider (2013) haben sich die Wertvorstellungen in der Gesellschaft grundlegend gewandelt. Während in den Nachkriegsgenerationen noch „Pflichtwerte“ eine bedeutende Rolle

spielten, sind im Laufe der Jahre „Anpassungswerte“ wie Selbstverwirklichung und Partizipation wichtiger geworden.

Die Generation Y hat laut Expert:innen erhöhte Ansprüche an die Arbeitgeber:innen als die Generationen vor ihr. Sie legen einen starken Fokus auf die verschiedenen Angebote der zukünftigen Arbeitgeber:innen und dessen Unternehmen. Dabei wird bei der Jobauswahl in erster Linie auf „Spaß an der Arbeit, herausfordernden Aufgaben, Identifikation mit Mitarbeitern und Weiterbildungsmöglichkeiten“ geachtet (Krüger, 2018, Georg, 2019a).

Klaffke (2022) erwähnt, dass die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung und Weiterentwicklung ebenfalls von hoher Bedeutung ist. Hesse & Mattmüller (2019) geben an, dass jede Generation individuelle Wertvorstellungen hat und Unternehmen diesen gerecht werden müssen. Für jede Generation bestehen gewisse Vorurteile, die in der Literatur festgehalten werden. Unter einem sehr kritischen Blickwinkel schreiben auch Hesse & Mattmüller (2019) über die Generation Y „Die Generation Y will in erster Linie leben und nur in zweiter Linie arbeiten.“ (Hesse & Mattmüller, 2019: 58).

Bohne (2013) erwähnt, dass eine positive Arbeitsatmosphäre sehr wichtig ist. Hervorzuheben ist, dass es sich bei dieser Generation um die erste handelt, die mit digitalen Medien aufwuchs. Betrachtet man die aktuellen Erkenntnisse der Generationenforschung, zeigt sich, dass jüngere Generationen wie die „Z“ und „Y“ eine intensive Prägung durch die digitale Welt erlebt haben und starkes Streben nach autonomer Selbstverwirklichung zeigen.

Laut Sass (2019) steht besonders das Privatleben der jungen Generationen im Fokus. Neben den traditionellen Grundbedürfnissen „Essen“ und „Schlafen“ gehören für sie auch „Zugang zu WLAN“ und ein „geladenes Smartphone“ dazu, da diese für die alltägliche Kommunikation in ihrer digitalisierten sozialen Umgebung essenziell sind.

Aus der Perspektive von Arbeitgeber:innen ist es daher besonders wichtig zu reflektieren und zu überlegen, ob das eigene Unternehmen effektive Anreize bietet, um die Talente von morgen - oder sogar von heute - zu gewinnen und zu halten. Diese Anreize gehen oft über die üblichen materiellen Vorteile wie Gehalt, Gehaltserhöhungen und Karrierechancen hinaus (Sass, 2019).

„Arbeitgeber sollten in diesem Sinne ihr Unternehmen und ihre Tätigkeitsfelder als einen Orientierungsrahmen sehen und gestalten, der nicht nur klare Regeln und Strukturen bietet, sondern ebenso die individuelle Entwicklungsfähigkeit fördert und sehr klare Angebote für die tätigkeitsspezifische sowie persönliche und tätigkeitsübergreifende Weiterentwicklung seiner jungen Fach- und Führungskräfte formuliert.“ (Sass, 2019: 24)

Georg (2019) erklärt, dass die neue „Arbeitnehmergeneration“, die Generation Y und Z, einen großen Wunsch nach einer besseren Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben verfolgt. Dieser findet Anwendung unter dem Begriff Work-Life-Balance.

5 Work-Life-Balance in Unternehmen

In der heutigen Arbeitswelt haben die Erwerbstätigen die Aufgabe „ein Höchstmaß an Flexibilität sowie Leistungs- und Lernbereitschaft mitzubringen, so dass das Humankapital als wettbewerbsrelevanter Erfolgsfaktor an Bedeutung gewinnt.“ (Spatz, 2014: 46) Doch nicht nur die beruflichen und privaten Anforderungen an Mitarbeiter:innen steigen, auch die Unternehmen unterliegen einem zunehmenden Druck.

Zudem wird es durch den demografischen Wandel immer wichtiger Arbeitnehmer:innen an das Unternehmen zu binden (Rolle, 2013).

Die Erwerbstätigen haben außerhalb der Arbeit verschiedene Aufgaben und Bedürfnisse zu erledigen, was durch Ziel- und Zeitkonflikte zunehmend psychische und physische Belastungen hervorrufen können. Diese Belastungen können oftmals zur Folge haben, dass in Unternehmen Personal kurzfristig und über einen längeren Zeitraum ausfällt. Daher müssen Arbeitgeber:innen immer stärker auf die Thematik der geforderten Work-Life-Balance eingehen (Spatz, 2014).

Eine Work-Life-Balance zeigt auf, dass Mitarbeiter:innen neben ihrem Berufsalltag auch ein Privatleben führen und diese zwei Bereiche in Einklang gebracht werden müssen. Das könnte zum Beispiel durch eine Kinderbetreuung im Betrieb erleichtert werden. „Wurde diese Aufgabe früher als reine Privatangelegenheit der Arbeitnehmer betrachtet, so besteht heute ein breiter Konsens darüber, dass Betriebe ihren Beitrag zu deren besseren Bewältigung leisten können und sollten.“ (Beile & Jahnz, 2007: 87)

Die Einführung von Maßnahmen zur Work-Life-Balance erfordert stets ein Umdenken in der grundsätzlichen Einstellung zur Arbeit sowohl von Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen. Arbeit dient nicht nur der Existenzsicherung, sondern stellt für die meisten Menschen auch einen wesentlichen Lebensbereich dar. Ein ständiger Konflikt zwischen Beruf und Privatleben kann negative Folgen sowohl für Unternehmen als auch für die betroffenen Angestellten haben. Im schlimmsten Fall kann eine ständige Überlastung zu einem Burnout führen. Ziel der Work-Life-Balance ist es daher, für Frauen und Männer eine Balance zwischen beruflichen und privaten Interessen zu schaffen. Thom (2008) beschreibt Work-Life-Balance als „Gleichgewicht [...] zwischen Berufs- und Privatleben, zwischen Körper, Geist und Seele, zwischen Arbeit und Entspannung, zwischen Müssen und Wollen“ (Thom, 2008: 234).

Die Begrifflichkeit wird häufig in Unternehmen verwendet um den Mitarbeiter:innen ein familienfreundliches Arbeitsklima und Unternehmensbild zu präsentieren. Dabei ist das Ziel, durch Strategien ein Gleichgewicht zwischen den Anforderungen in der Arbeit und den individuellen Bedürfnissen verschiedener Lebensbereiche herzustellen. Weiters soll somit eine langfristige Zufriedenheit der Arbeitnehmer:innen gewährleistet werden (Rolle, 2013).

Kruse (2009) erwähnt, dass Arbeits- und Organisationspsychologie ein verstärktes Augenmerk auf die zu beobachtende Verschärfung von Konflikten bzw. Ungleichgewichten zwischen den außerberuflichen Lebensbereichen und der Berufstätigkeit legt. Im Vergleich dazu verfolgt die Genderforschung und die Betriebswirtschaftslehre, insbesondere im Personalmanagement, vor allem einen praxis- und anwendungsorientierten Ansatz, bei dem es darum geht, wie eine Work-Life-Balance ermöglicht werden kann. Die Maßnahmen kann von flexiblen Arbeitszeiten über Entspannungsseminare bis hin zu betrieblicher Kinderbetreuung reichen.

Auch Beile und Jahnz (2007) sehen Work-Life-Balance als Personal- und Führungsstrategie um die Wandlungsprozesse der Mitarbeiter:innen zu unterstützen. Diese Konzepte reichen über betriebswirtschaftliche Grenzen (zum Beispiel monetäre Anreize) weit hinaus und unterstützen vor allem soziale Faktoren, wie „die Entlastung und Unterstützung der Mitarbeiter bei der Organisation ihrer privaten Wünsche, Bedürfnisse und Verpflichtungen (z. B. durch flexible Arbeitszeiten, Kinderbetreuung und Concierge-Dienste), die Förderung von gesellschaftlicher Chancengleichheit (z. B. durch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer) und demographische Aspekte (z. B. Age-Diversity) einbezieht.“ (Beile & Jahnz, 2007: 88).

5.1 Work-Life-Balance Konzepte

Mit Hilfe von Work-Life-Balance Konzepte solle eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erreicht werden. Zusätzlich sollen sie zu einer höheren Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen beitragen. Unternehmen sollen durch diese Konzepte nicht nur ökonomische Vorteile erzielen, sondern auch die Möglichkeit erhalten, die Belastung ihrer Mitarbeitenden zu mindern und ihnen Wertschätzung gegenüberzubringen. Dadurch soll auch die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter:innen erhöht werden (Rolle, 2013; Beile & Jahnz, 2007).

Beile und Jahnz (2007) sehen Work-Life-Balance als „ein Sammelbegriff für eine Vielzahl von Maßnahmen, die, institutionell abgesichert, einen Handlungsrahmen eröffnen, der es den Mitarbeitern erlaubt, situativ eine Balance zwischen den Erfordernissen des Berufs- und Privatlebens herzustellen. Deshalb kann Work-Life-Balance in einem weiteren Sinne auch als

ein Führungs- und Personalkonzept verstanden werden, das die entsprechenden betrieblichen Maßnahmen steuert.“

Esslinger (2007) nennt in seinem Werk insgesamt vier verschiedene Work-Life-Balance Konzepte für Unternehmen. Im Folgenden wird ein kurzer Überblick dargestellt.

1. Work-Life-Balance als PR-Strategie

In dieser Strategie wird die Work-Life-Balance hauptsächlich für Marketingzwecke herangezogen. Die Arbeitgeber:innen erhoffen sich dadurch an Attraktivität zu gewinnen, jedoch wird die Thematik kaum umgesetzt. Nur vereinzelte Maßnahmen, wie Gesundheitsangebote (zum Beispiel, Massagen in der Mittagspause) finden hier Anwendung.

2. Work-Life-Balance als gute Tat

Maßnahmen für eine bessere Work-Life-Balance werden nicht allen Arbeitnehmer:innen angeboten, sondern verschiedenen Zielgruppen/Minderheiten, zum Beispiel alleinerziehenden Müttern, älteren und kranken Mitarbeiter:innen. Dadurch wird ein pro-soziales Verhalten seitens der Arbeitgeber:innen gezeigt.

3. Work-Life-Balance als Interessenkampf

Hier stehen organisierte Interessengruppen, welche bestimmte Anliegen zum Beispiel Frauenförderung, in den Vordergrund stellen wollen. Das führt dazu, dass nur bestimmten Gruppen Work-Life-Balance Maßnahmen angeboten werden. Jedoch führt diese Umsetzung zu einem erhöhten Konfliktpotential innerhalb des Unternehmens. In Bezug auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf könnte ein Konkurrenzdenken, wie beispielsweise „Eltern gegen Singles“, entstehen.

4. Work-Life-Balance als Element einer Kultur der Unterschiede

Nur in dieser Strategie werden die verschiedenen Bedürfnisse aller Individuen berücksichtigt. „Ziel ist nicht, privaten Luxus zu ermöglichen (Konzept 1), Hilfe am Rande zu gewähren (Konzept 2), bzw. einzelne Interessen durchzusetzen (Konzept 3), sondern grundlegend andere Lösungen im Umgang mit Unterschieden zu finden.“ (Esslinger, 2007)

Georg (2019) führt aus, dass Unternehmen verschiedene Stufen an Möglichkeiten zur Verfügung stehen, um auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden einzugehen und um eine Work-Life-Balance zu ermöglichen. Spatz (2014) und Mohe et al. (2010) unterscheiden dabei ebenfalls zwischen primären, sekundären und tertiären Maßnahmen. Die in der Literatur genannten Work-Life-Balance-Maßnahmen sind eine Kombination aus Personalmaßnahmen

und Unternehmensinitiativen. Georg (2019) schreibt, dass es von Vorteil wäre wenn Unternehmen ihre Mitarbeiter:innen eine Bandbreite an Work-Life-Balance-Maßnahmen anbieten könnten. Im Folgenden wird ein kurzer Überblick gegeben.

PRIMÄRE MAßNAHMEN (Flexibilisierungsmaßnahmen von Arbeitszeit/-ort)	SEKUNDÄRE MAßNAHMEN (Unterstützende Maßnahmen der Vereinbarkeit)	TERTIÄRE MAßNAHMEN (Flankierende Maßnahmen)
• Flexible Arbeitszeitmodelle: - Gleitzeit - Vertrauensarbeitszeit - Arbeitszeitkonten - Elternzeit - Teilzeit - Job-Sharing - Sabbatical • Flexible Arbeitsortmodelle: - Telearbeit/Home Office - Mobiles Arbeiten	• Kinderbetreuung • Eldercare • Gesundheitsvorsorge & -förderung • Betriebssport & Fitness • Haushaltnahe Dienstleistungen (Organisation in Alltag, Urlaub & Freizeit) • Persönliche Beratung zu verschiedenen Themen	• Unternehmensphilosophie & -kultur, einschl. Mitarbeitererevents • Informations- & Kommunikationspolitik • Diversity Management • Gender Mainstreaming • Mentoring-Programme • Lebenslanges Lernen • Fort- & Weiterbildungen

Abbildung 1 Work-Life-Balance Maßnahmen nach Georg, 2019

Unternehmen haben die Möglichkeit, ihren Mitarbeiter:innen auf drei verschiedenen Ebenen eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu bieten. Die primäre Maßnahme betrifft die Arbeitszeit, den Arbeitsort, die Arbeitsabläufe und die Arbeitsorganisation. Dazu zählen flexible Arbeitszeitmodelle und eine Home-Office Regelung. Im Vergleich dazu beziehen sich die sekundären Maßnahmen nicht direkt auf die Arbeit, sondern dienen als soziale oder finanzielle Unterstützung. Zu den „unterstützenden Maßnahmen der Vereinbarkeit“ gehören beispielsweise betriebliche Kinderbetreuungsangebote, Zeit für die Pflege älterer Angehöriger oder Angebote zur Gesundheitsvorsorge. Diese Maßnahmen sollen die Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Verpflichtungen erleichtern. Die tertiären Maßnahmen sind grundlegende Unternehmensstrategien, die die primären und sekundären Maßnahmen unterstützen. Dazu gehören die Unternehmensphilosophie und die Kommunikationspolitik, die den Mitarbeiter:innen eine bessere Work-Life-Balance ermöglichen sollen (Mohe et al., 2010; Georg, 2019).

Im Vergleich dazu unterteilt Koschmieder (2008) die Work-Life-Balance Konzepte nach den aktuellen Lebenssituationen der Mitarbeiter:innen. Dabei sollen die Maßnahmen an Berufseinsteiger:innen, Familien und Zugehörigen der älteren Generationen angepasst werden.

5.2 Arbeitszeitgestaltung

Verschiedene Umfragen zeigen, dass es bei den von Arbeitnehmer:innen gewünschten Maßnahmen klare Favoriten gibt. Angebote zur Weiterbildung und flexible Arbeitszeiten stehen dabei oft ganz oben auf der Liste und tragen wesentlich dazu bei, eine:n Arbeitgeber:in attraktiv zu machen (Hellert, 2022).

Besonders die Arbeitszeitgestaltung spielt eine wichtige Rolle, um eine Work-Life-Balance zu ermöglichen und den Ansprüchen der modernen Arbeitswelt gerecht zu werden (Oelgart, 2012). Flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, sind die am häufigsten von Unternehmen angebotenen Maßnahmen für ihre Mitarbeitenden (Kruse, 2009).

Eine Reduktion der Arbeitszeit pro Tag sowie eine Reduzierung von Arbeitstagen pro Woche haben eine positive Auswirkung auf die Produktivität der Mitarbeiter:innen. Auch Krankenstände reduzieren sich bei kürzeren Arbeitswochen oder Arbeitszeiten. Eine verbesserte Work-Life-Balance garantiert nicht nur zufriedene Mitarbeiter:innen, sondern auch eine höhere Konzentration, Produktivität und Motivation (Dockter, 2018).

Die verschiedenen Arbeitszeitmodelle sind oftmals ein Anreiz für die Berufswahl. Besonders für die Fach- und Führungskräfte der jungen Generationen hat das zeitliche Arbeitsengagement eine hohe Priorität (Sass, 2019).

Gewünscht werden genügend Möglichkeiten für einen Freizeitausgleich, wenig Überstunden und ausreichend Urlaubstage. Neben dem Wunsch nach einer Teilzeitstelle, beispielsweise mit 30 Stunden pro Woche, wird auch eine tägliche Arbeitszeit von 8 Stunden als akzeptabel betrachtet. Im Mittelpunkt steht eine ausgewogene Work-Life-Balance, die einen Ausgleich zwischen Freizeit und Arbeit sicherstellt. Dieser Ausgleich ist entscheidend für Erholung und das Erbringen kreativer Leistungen. Es findet ein Wertewandel statt: Arbeit dient nicht mehr ausschließlich dem Streben nach finanziellem Erfolg, sondern das individuelle Lebensglück und die Sinnhaftigkeit der täglichen Tätigkeit gewinnen zunehmend an Bedeutung (Sass, 2019).

Unternehmen, die flexible und lebensphasenorientierte Arbeitsbedingungen bieten, sichern sich ihre Wettbewerbsfähigkeit. Proaktives Handeln wird immer wichtiger, insbesondere bei der Gestaltung moderner Arbeitszeitmodelle, bei denen das Management eine koordinierende Rolle

spielt. Ein innovatives und systemisch agierendes Management fördert Kreativität und Flexibilität, wobei Arbeitszeitregelungen eine Schlüsselrolle einnehmen. Diese sollten flexibel sein und Überlastung vermeiden (Hellert, 2022).

Flexible Arbeitszeitmodelle, ob altersgerecht, lebensphasenorientiert oder selbstbestimmt, sind ein zentraler Bestandteil, um qualifiziertes Personal zu gewinnen und langfristig zu binden. Sie ermöglichen es den Beschäftigten, sich besser auf wechselnde berufliche Anforderungen einzustellen und gleichzeitig ihre Lebensqualität zu verbessern (Hellert, 2022).

Flexible Arbeitszeiten sind entscheidend, um Beruf und Privatleben in Einklang zu bringen, da sie den Alltag erleichtern. Darüber hinaus wächst das Interesse, zumindest an einzelnen Tagen im Homeoffice zu arbeiten. Sabbaticals, also längere berufliche Auszeiten, scheinen hingegen für jüngere Arbeitnehmer:innen weniger relevant zu sein, obwohl Unternehmen, die diese Möglichkeit bieten, ihre Wertschätzung für die Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen demonstrieren (Hellert, 2022).

Solche Unternehmen zeichnen sich zudem durch gute Organisation aus und steigern so ihre Attraktivität als Arbeitgeber:in. Betriebsspezifische Weiterbildungen sind besonders effektiv, wenn die Beschäftigten ihre Arbeitszeiten flexibel gestalten können. So kann es zum Beispiel hilfreich sein, nach einem dreitägigen Seminar bis Samstag, den Montagvormittag freizuhaben oder die anfallenden Aufgaben im Homeoffice zu erledigen (Hellert, 2022).

6 Untersuchungsdesign

In diesem Kapitel wird die Methodik für die Beantwortung der Forschungsfragen dargelegt. Dazu werden die Auswahl und Durchführung der Untersuchungsmethode sowie das Vorgehen der Datenerhebung erläutert. Weiters wird das gewählte Vorgehen bei der Auswertung der Daten beschrieben.

6.1 Untersuchungsmethode

Für die vorliegende Masterarbeit wurde eine qualitative Forschungsmethode gewählt, um tiefere Einblicke in die Thematik der Work-Life-Balance und dem Arbeits- und Fachkräftemangel in der Hotellerie zu gewinnen. Misoch (2019) beschreibt, dass qualitative Methoden für die Erhebung von verbalen Daten zielführend sind. Somit kann eine möglichst sensible und tiefe Analyse von subjektiven Einstellungen, Verhaltensweisen und bestimmten Handlungsmotiven gegeben werden.

Bei der vorliegenden qualitativen Untersuchungsmethode wurden sechs Interviews mit Expert:innen, welche einer Tätigkeit als Führungskraft in einem Hotel nachgehen, geführt. Weiters konnte ein Interview mit dem Vorstand des Arbeitsmarktservices Herrn Dr. Johannes Kopf abgehalten werden.

Bei den qualitativen Interviews diente ein Leitfaden zur Steuerung und Strukturierung der einzelnen Gespräche. Leitfadeninterviews sind Teil der semi-strukturierenden Erhebungsformen zur Erhebung von verbalen Daten. Für die Umsetzung wurde das problemzentrierte Interview gewählt (Misoch, 2019).

Im Vordergrund stand das Sammeln von fundierten und praxisnahen Informationen. Durch die offene und flexible Gesprächsführung konnten relevante Aspekte vertieft und neue Erkenntnisse gewonnen werden, die für die Beantwortung der Forschungsfrage zentral sind.

6.2 Das problemzentrierte Interview

Meyring (2023) führt an, dass in der qualitativen Forschung das Gespräch eine bedeutsame Rolle spielt. Daher wurde für die vorliegende Arbeit das problemzentrierte Interview gewählt. Dieses stellt ein offenes und halbstrukturiertes qualitatives Verfahren dar. In dieser Form der Datenerhebung wird den Interviewpartner:innen die Möglichkeit gegeben, möglichst frei zu Wort zu kommen. Die Gesprächssituation soll einem offenen Dialog ähneln. Dabei wird auf die

zentrale Problemstellung des Themas immer wieder Bezug genommen. Die Problemstellung wurde von der Interviewführenden bereits im Vorfeld analysiert und bestimmte Themen identifiziert.

Misoch (2019) führt dazu an, dass das Ziel des problemzentrierten Interviews ist, „subjektive Sichtweisen oder Sinnkonstruktionen von Individuen im Hinblick auf ein bestimmtes gesellschaftlich relevantes Thema („Problem“) zu untersuchen, um abschließend zu einer Theoriegenerierung zu gelangen; zentrales Prinzip ist dabei das Erzählen (Narration).“

Zusätzlich eignet sich diese Methode der qualitativen Forschung, um eine Standardisierung und einen Vergleich mehrerer Interviews gewährleisten zu können. Zu Beginn von jedem Interview wurde das Problem sowie die bearbeitete Thematik, woraus die Aspekte des Interviewleitfadens abgeleitet wurden, besprochen. Der Interviewleitfaden beginnt mit allgemeinen Einstiegsfragen, enthält dann spezifische Leitfragen, welche in einer zu den Themen passenden Reihenfolge angeordnet werden und spontane Ad-hoc-Fragen (Mayring, 2023).

6.3 Entwicklung des Interviewleitfadens

Der Interviewleitfaden dient zur Vorlage und Orientierung bei der Durchführung der Interviews mit den Expert:innen. Alle Befragungen wurden ausschließlich mit Vorlage des Interviewleitfadens durchgeführt, um einen einheitlichen Ablauf zu gewährleisten. Es wurde mit ausformulierten Fragestellungen gearbeitet. Bei der Entwicklung des Leitfadens dienten die drei Grundprinzipien qualitativer Forschung zur Orientierung: die Prinzipien der Offenheit, Prozesshaftigkeit und Kommunikation (Misoch, 2019).

Offenheit bedeutet, dass keine festgelegten Hypothesen überprüft werden, sondern der Schwerpunkt darauf liegt, subjektive Erfahrungen und Bedeutungen zu erfahren. Die Reihenfolge der Themen passt sich dem Gesprächsverlauf an. Das Prinzip der Prozesshaftigkeit betrachtet Bedeutungen als dynamisch und wird durch die sozialen Interaktionen geformt. Kommunikation spielt dabei eine zentrale Rolle, indem sich die Interviewende dem Sprachniveau des Befragten anpasst und eine natürliche Gesprächsatmosphäre schafft (Misoch, 2019).

Ziel der Befragungen ist es, herauszufinden, wie Führungskräfte mit dem Thema der Work-Life-Balance umgehen. Zusätzlich werden der Umgang mit dem Arbeits- und Fachkräftemangel sowie die Einstellungen der Generationen Y und Z in der Hotellerie erfragt. Es sollen nicht nur Einblicke in die Maßnahmen zur Umsetzung der Work-Life-Balance

gewährt werden, sondern auch aufgezeigt werden, wie Führungskräfte in der Hotellerie durch gezielte Maßnahmen dem Arbeits- und Fachkräftemangel entgegenwirken und ihren Mitarbeiter:innen eine bessere Work-Life-Balance bieten können.

Die Interviewpartner:innen wurden vorweg über die Studie sowie über die Zielsetzung informiert. Nach der Einwilligung zum Interview erfolgte zunächst ein kurzes Orientierungsgespräch, in dem der Ablauf, der Datenschutz sowie die Anonymität erklärt wurden. Etwaige Unklarheiten konnten im Vorfeld geklärt werden. Mit Zustimmung der Interviewpartner:innen wurde das Gespräch anschließend auditiv aufgezeichnet.

Zu Beginn wurden die Befragten nach ihrer aktuellen Position sowie nach den Eigenschaften des Betriebs gefragt. Darüber hinaus wurden allgemeine Informationen zur Anzahl der Mitarbeitenden, Voll- und Teilzeitbeschäftigten sowie Auszubildenden erfragt.

Im Hauptteil des Interviews wurden dann die wesentlichen Themen dann im Dialog mit den Interviewten behandelt. Je nach Gesprächsverlauf wurden dabei Fragen zu den verschiedenen Themenbereichen gestellt, beispielsweise zu Work-Life-Balance, Arbeits- und Fachkräftemangel, den verschiedenen Generationen am Arbeitsmarkt sowie zu Konzepten und Initiativen zur Work-Life-Balance.

In der abschließenden Phase des Gesprächs wurde das Interview beendet und die Befragten wurden ausdrücklich ermutigt, zusätzliche relevante Informationen hinzuzufügen, falls diese noch nicht angesprochen worden waren (Misoch, 2019).

6.4 Forschungsethik

Da keine persönlichen oder sensiblen Fragen gestellt werden und die Befragten jederzeit die Möglichkeit haben, das Gespräch abubrechen, sind die Interviews aus ethischer Sicht unproblematisch durchführbar. Jedoch wird nach Misoch (2019) auf generelle ethische Prinzipien Rücksicht genommen.

Die Teilnehmer:innen werden vor dem Interview in einer Einverständniserklärung über die Studie informiert und geben dazu schriftlich ihr Einverständnis. Weiters ist eine Täuschung der Befragten zu vermeiden. Die interviewten Personen haben das Recht ihre Teilnahme jederzeit ohne Nachteile zu widerrufen. Abschließend werden die Teilnehmenden über die Veröffentlichung sowie über die Ziele der Studie informiert. Die Vertraulichkeit der personenbezogenen Daten wird ebenfalls während und nach der Studie gewährleistet (Misoch, 2019).

Die personenbezogenen Daten der Interviewpartner:innen aus den Hotelbetrieben werden im Interview sowie in der vorliegenden Arbeit anonymisiert. Die Befragten werden mit den Buchstabenabkürzungen IPA bis IPF gekennzeichnet. „IP“ steht dabei für „interviewte Person“. Der zusätzliche Buchstabe von A bis F soll für eine Differenzierung der einzelnen Befragten dienen. Alle Namen und Orte, die in den Interviews vorkommen werden mit „XY“ gekennzeichnet, sodass keine Rückschlüsse auf die Hotelbetriebe gezogen werden.

6.5 Stichprobe

Insgesamt konnten sieben Interviews für die vorliegende Untersuchung durchgeführt werden. Sechs der Befragten sind in Hotels mit einer Ausgestaltung von vier Sternen tätig. Davon stehen vier der Interviewpartner:innen in einem Angestelltenverhältnis und zwei sind die Besitzer:innen. Zusätzlich wurde ein Interview mit Herrn Dr. Johannes Kopf, Vorstand des Arbeitsmarktservice, durchgeführt. Hierbei konnte die betriebsexterne Perspektive zur Thematik des Fachkräftemangels und Work-Life-Balance in der Hotellerie gewonnen werden.

Die Befragten wurden in einem Zeitraum von Oktober 2024 bis Dezember 2024 mit Hilfe des Österreichischen Hotellerie Verbandes und Herrn Prof. Dr. Oliver Fritz rekrutiert. Es wurde darauf geachtet, dass die Hotels in verschiedenen Regionen und Bundesländern liegen. Somit konnten Hotels in den Bundesländern Kärnten, Wien, Burgenland, Steiermark, Salzburg und Oberösterreich untersucht werden.

6.6 Durchführung

Aufgrund der größeren Distanzen zwischen dem Wohnort und den Hotels sowie zeitlichen Präferenzen konnten fünf von sieben Interviews nicht vor Ort durchgeführt werden. Als Alternative wurden die Interviews per MS Teams oder telefonisch durchgeführt. Hier wurde auf die Präferenzen der Interviewpartner:innen eingegangen.

Die Phase der Datenerhebung erstreckte sich über einen Zeitraum von vier Wochen. Das erste Interview wurde am 8. Jänner 2025 und das letzte Interview am 5. Februar 2025 durchgeführt. Die Dauer der Gespräche variierte zwischen 18 Minuten und einer Stunde. Die nachstehende Tabelle gibt einen genauen Überblick über die durchgeführten Interviews.

Interviewpartner:innen (A bis F)	Ort	Datum	Dauer (in Minuten)
IPA	Online via MS Teams	8. Jänner 2025	01:02:39
IPB	Telefonisch	9. Jänner 2025	00:17:45
IPC	Telefonisch	22. Jänner 2025	00:35:11
Dr. Johannes Kopf	Besprechungsraum AMS	28. Jänner 2025	00:43:38
IPD	Telefonisch	29. Jänner 2025	00:30:59
IPE	Telefonisch	3. Februar 2025	00:28:50
IPF	Hotel vor Ort	5. Februar 2025	00:27:55

Tabelle 1 Organisation der Interviews nach eigener Darstellung

Die Teilnehmer:innen wurden vorab nochmals über das Forschungsvorhaben informiert. Zusätzlich wurde von allen das Einverständnis für eine auditive Aufnahme eingeholt.

6.7 Datenaufbereitung

Für die Auswertung der Interviews werden die Aufzeichnungen zunächst wortwörtlich transkribiert. Dabei kommen spezifische Transkriptionsregeln nach Kuckartz (2018) zur Anwendung, um eine präzise Auswertung zu gewährleisten. Folgende Regeln werden beachtet:

1. Die Transkription erfolgt wörtlich, ohne lautsprachliche oder zusammenfassende Anpassungen; Dialekte werden in Hochdeutsch übersetzt.
2. Wortabbrüche werden an das Schriftdeutsch angepasst (z. B. „so’n“ wird zu „so ein“).
3. Wiederholungen, die lediglich der Wortfindung dienen, werden nicht transkribiert (z. B. wird „wenn man, wenn man die Arbeitszeit“ zu „wenn man die Arbeitszeit“).
4. Längere Pausen werden durch in Klammer gesetzte Auslassungspunkte (...) markiert.
5. Zustimmungen oder Bestätigungen (z. B. „mhm“) werden nur transkribiert, wenn sie den Redefluss unterbrechen. Füllwörter wie „äh“ oder „mhm“ werden weggelassen.
6. Bei einem Sprecherwechsel beginnt ein neuer Absatz; um die Anonymität zu wahren, werden Interviewende mit „A“ und Befragte mit Pseudonymen (z. B. IPA = Interviewpartner:in A) gekennzeichnet.
7. Störungen werden mit Ursache in Klammern notiert, (z.B. Handy klingelt).
8. Informationen, die Rückschlüsse auf die befragte Person zulassen, werden anonymisiert.

Die Transkripte der einzelnen Befragungen sind im Anhang angeführt.

6.8 Datenauswertung

Nach der Transkription der Interviews, erfolgte die Datenauswertung. Kuckartz (2018) unterscheidet dabei drei Grundformen der qualitativen Inhaltsanalyse: die inhaltlich strukturierende, die evaluative und die typenbildende Analyse. Für die vorliegende Arbeit wird die inhaltlich-strukturierende Inhaltsanalyse angewendet, welche durch die MAXQDA-Software computergestützt durchgeführt wurde.

In der vorliegenden Studie kam ein mehrstufiges Verfahren zur Kategorienbildung und Codierung zum Einsatz. Zunächst wurde eine grobe Codierung anhand von Hauptkategorien vorgenommen, die aus dem Interviewleitfaden abgeleitet wurden. Diese erste Phase umfasste eine überschaubare Anzahl an Kategorien. In der folgenden Phase wurden die Kategorien weiterentwickelt und präzisiert. Danach erfolgte ein zweiter Codierungsdurchgang, in dem das gesamte Datenmaterial erneut kodiert, kategorienbasiert analysiert und für den

Forschungsbericht aufbereitet wurde. Die erarbeiteten Kategorien bilden dabei die strukturierende Grundlage des Berichts (Kuckartz, 2018).

Grundsätzlich unterscheidet Kuckartz (2018) zwischen einer deduktiven und induktiven Kategorienbildung. In der vorliegenden Masterarbeit wurde eine Kombination aus beiden Ansätzen verwendet. Die deduktive Kategorienbildung wurde unabhängig vom gesammelten Forschungsmaterial erstellt und basiert auf dem Forschungsstand zur Work-Life-Balance und Fachkräftemangel in der Hotellerie. Die induktive Kategorienbildung erfolgte dann aus den Interviewmaterialien. Die deduktiven Kategorien wurden mit den induktiv gebildeten Kategorien ergänzt (Kuckartz, 2007).

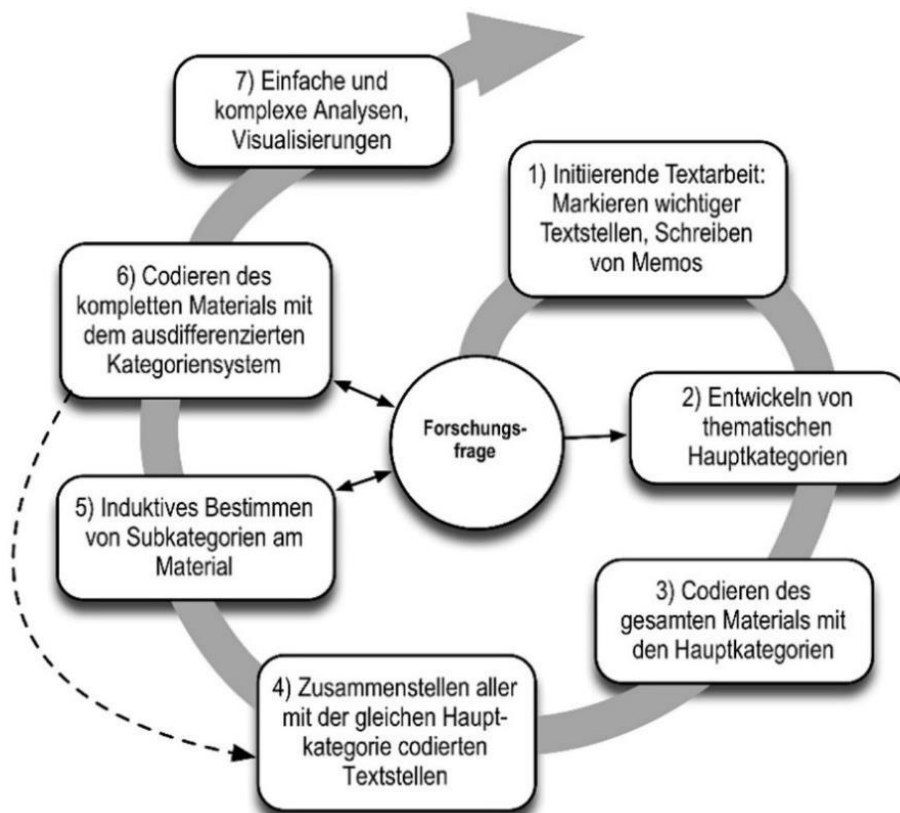


Abbildung 2 Ablaufschema nach Kuckartz, 2018

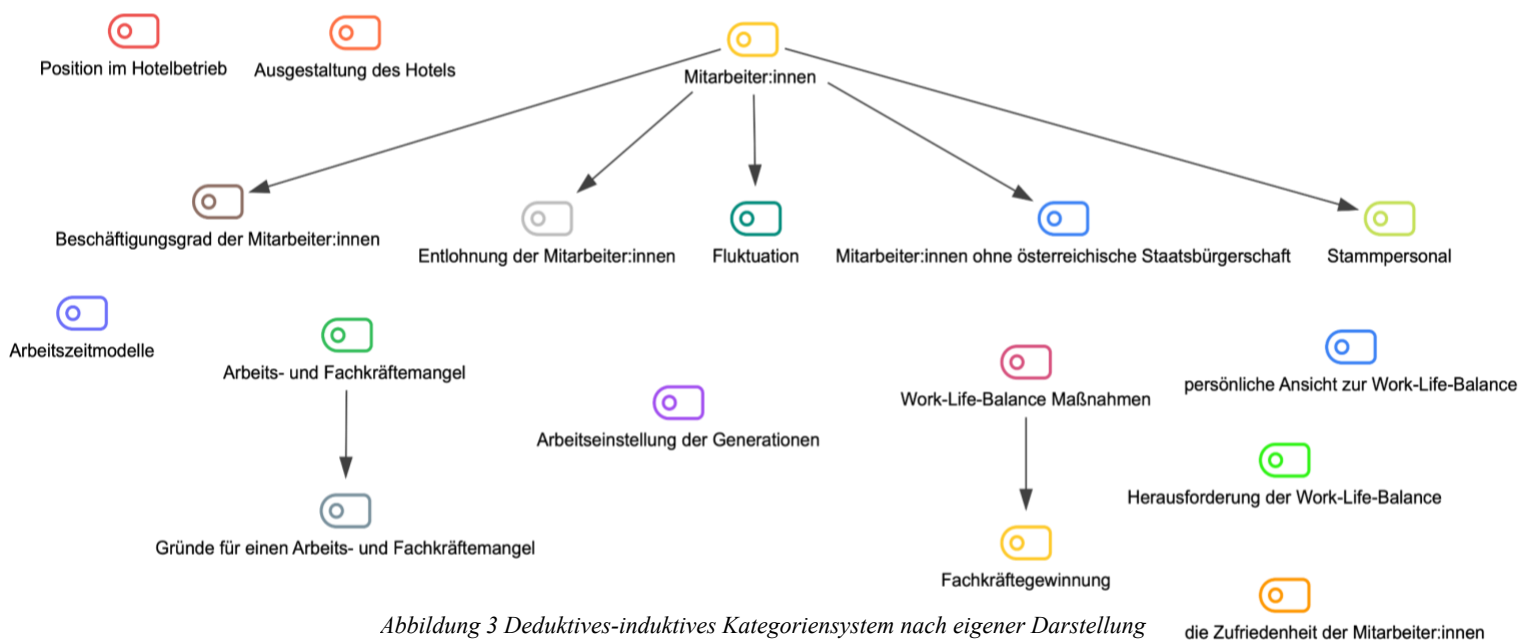
1. Die Audiodatei wird abgespielt und parallel die Transkripte gelesen. Bedeutende Textstellen werden farblich markiert und zusammengefasst, um einen ersten Überblick über die wichtigsten Inhalte zu erhalten.
2. Ein Kategoriensystem wird entwickelt, um das Datenmaterial thematisch zu ordnen. Die Kategorien werden sowohl aus den Leitfragen des Interviewleitfadens als auch aus den in Schritt 1 identifizierten Schlüsselthemen abgeleitet.

3. Die thematischen Hauptkategorien werden beschrieben (deduktive Bestimmung), um die Unterschiede der einzelnen Codes und deren Zuordnung zu verdeutlichen. Anschließend erfolgt eine sorgfältige Kodierung der Transkripte.
4. Die kodierten Textabschnitte werden den passenden Kategorien zugeordnet.
5. Aus dem Material werden Unterkategorien identifiziert und in das bestehende Kategoriensystem integriert (induktive Bestimmung)
6. Das entwickelte Kategoriensystem wird auf das gesamte Textmaterial angewendet. Bereits kodierte und kategorisierte Textpassagen werden überprüft und bei Bedarf angepasst. (Kuckartz, 2018)
7. Die Analyse der verschiedenen Themen wird wie in Abbildung 2 dargestellt.
8. Die analysierten Kerninhalte werden dann zu Ergebnissen zusammengefasst.

7 Untersuchungsergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ansichten und Standpunkte der Interviewpartner:innen zusammengetragen. Im Rahmen der Analyse werden die Aussagen der jeweiligen Expert:innen miteinander verglichen und auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede hin untersucht. Die Darstellung der Ergebnisse erfolgte unter Verwendung des Kategoriensystems von Kuckartz (2018).

Zur Beantwortung der Forschungsfragen „Welche Maßnahmen werden in der Hotellerie umgesetzt um Mitarbeiter:innen eine bessere Work-Life-Balance zu ermöglichen?“ und „Welche Maßnahmen werden umgesetzt, um dem Fachkräftemangel in der Hotellerie entgegenzuwirken?“ konnten insgesamt sechzehn thematische Haupt- und Unterkategorien gebildet werden (Kuckartz & Rädiker, 2022).



7.1 Hotelcharakteristik und Position im Hotel

Die befragten Hotels werden alle der Vier-Sterne-Kategorie zugeordnet, zeigen jedoch Unterschiede in ihrer Ausstattung auf. Ein Hotel hat sich insbesondere auf die Verbindung von Luxus und Familienurlaub spezialisiert, sodass Buchungen ausschließlich mit Kindern möglich sind (IPA, Z. 33–35). Mit einer Gesamtkapazität von rund 800 Betten, die sich auf vier Standorte verteilen, repräsentiert sie zudem den größten Betrieb unter den Interviewpartner:innen (IPA, Z. 36). Die übrigen Hotels verfügen über Kapazitäten zwischen 22 und 500 Betten. Zwei der Betriebe sind zudem als Thermenhotels konzipiert.

„Und wir sind direkt angeschlossen an die Therme (...) mit einem unterirdischen Zugang. Und unsere Gäste gehen faktisch zu einer hundertprozentigen Therme. Also scherzhafterweise sage ich immer die Gäste kommen und ziehen den Bademantel an und ziehen ihn bis zur Abreise nicht mehr aus“ (IPC, Z. 19-21).

Interviewpartner:in E führt ein Hotel mit 194 Zimmern und 444 Betten. Bei einer Vollauslastung befinden sich bis zu 470 Gäste im Hotel. Die Therme bietet außerdem Platz für bis zu 900 Tagesgäste (IPE, Z. 19-20). Zwei der interviewten Personen sind Geschäftsführer:innen und Eigentümer:innen des Hotels (IPB, Z. 10; IPD Z. 14). Interviewpartner:in E hat ist Prokurist und Generalmanger und ist somit für die operative Leitung des gesamten Resorts, der Therme sowie des Hotels verantwortlich (IPE, Z. 13-14). Interviewpartner:in C ist Geschäftsführer:in und mit einem Anteil von acht Prozent am Hotel beteiligt.

„Unter mir habe ich Abteilungsleiter von Marketing bis Rezeption, Service, Küche, Technik und Etage“ (IPC, Z. 10-12).

Interviewpartner:in F leitet fünf Hotels (IPF, Z. 10) und Interviewpartner:in A ist als Director of Talents and Culture für alle personalbezogenen Tätigkeiten zuständig (IPA, Z. 13).

7.2 Mitarbeiter:innen

In den sechs untersuchten Hotels ist die Anzahl der Beschäftigten sehr unterschiedlich. Das Hotel von Interviewpartner:in A beschäftigt insgesamt 750 Mitarbeiter:innen, die sich auf vier Standorte verteilen. Interviewpartner:in B leitet das Hotel mit 48 Beschäftigten, während Interviewpartner:in C 57 Mitarbeiter:innen beschäftigt. Die Schätzung der Mitarbeiter:innenanzahl seitens Interviewpartner:in D beläuft sich auf einen Wert zwischen 45 und 50 Personen (IPA, Z. 44; IPB, Z. 26; IPD, Z. 26-27).

„Wir haben im Jahresspitze, also in der Jahresspitze, sind so zwischen 45 und 50 und in dem Jahresdurchschnitt sind so um die 28 bis 30 und davon sind 2/3 Damen“ (IPD, Z. 26-27).

Interviewteilnehmer:in E beschäftigt 300 und Interviewteilnehmer:in F 200 Mitarbeiter:innen (IPE, Z. 29; IPF, Z. 12).

7.2.1 Mitarbeiter:innen ohne österreichische Staatsbürgerschaft

In einer weiteren Frage wurde ermittelt, wie hoch der Anteil an österreichischen Staatsbürger:innen in den Betrieben ist. Es sei jedoch angemerkt, dass die Befragten häufig den Terminus „Einheimische“ verwendeten. Es besteht Unklarheit darüber, ob den Interviewpartner:innen während des Gesprächs die reale Zahl der österreichischen Staatsbürgerschaften genau bewusst war. Oftmals wurden als Einheimische die Mitarbeiter:innen die in der unmittelbaren Region leben bezeichnet.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Anteil an österreichischen Staatsbürger:innen bei den Arbeitnehmer:innen einer permanenten Veränderung unterliegt. Interviewteilnehmer:in A schätzt den Anteil der Einheimischen auf 60 bis 70 Prozent. Dies bedeutet, dass der Anteil an österreichischen Staatsbürger:innen im Hotel bei ungefähr 40 Prozent liegt (IPA, Z. 82-84). Hervorzuheben ist, dass Interviewpartner:in E ebenfalls von einer ähnlichen Aufteilung österreichischer und nichtösterreichischer Staatsbürger:innen berichtet (IPE, Z. 43). Interviewpartner:in C und F geben an, dass 60 Prozent der Mitarbeiter:innen ebenfalls aus Österreich kommen (IPC, Z. 41; IPF, Z. 47).

„Ich habe es unlängst für eine Rede mir rausgesucht, von den 200 Mitarbeiter:innen teilen sich auf 25 verschiedenen Nationen aus. Ungefähr 60 % sind österreichische Staatsbürgerinnen und der Rest eben nicht“ (IPF, Z. 47).

7.2.2 Beschäftigungsgrad

In dieser Kategorie gaben die Interviewpartner:innen Auskunft über den Beschäftigungsgrad ihrer Mitarbeiter:innen. Fünf der sechs Befragten betreiben Ganzjahresbetriebe, wodurch befristete Verträge selten sind und Saisonarbeitskräfte nur in einem geringen Umfang benötigt werden. In der vorliegenden Untersuchung wurde festgestellt, dass in allen Hotels die Vollzeitanstellung vorherrschend ist. Bei Interviewpartner:in A sind 70 Prozent der Mitarbeiter:innen in einer Vollzeitbeschäftigung tätig (IPA, Z. 58–59), bei Interviewpartner:in F sogar 90 Prozent (IPF, Z. 31–32). In den Betrieben von Interviewpartner:innen B und E beträgt der Anteil der Vollzeitbeschäftigten zwei Drittel, während ein Drittel in Teilzeit arbeitet (IPB, Z. 33; IPE, Z. 34).

Das Hotel von IPA ist zwar ein Ganzjahresbetrieb und verfolgt laut Gespräch nur Ganzjahreseinstellungen, jedoch helfen in der Wintersaison oftmals Arbeitskräfte aus anderen Ländern, zum Beispiel Griechenland, aus.

„Wir haben zum Beispiel verschiedene Kooperationen mit zum Beispiel Griechenland jetzt gemacht, die haben ja Saisonbetrieb, die haben ja jetzt dann die Klappe im November zugemacht bei einem Betrieb und die sperren dann erst wieder im Frühling auf. Und da konnten wir auch speziell Mitarbeiter und die helfen uns zum Beispiel über die Wintersaison“ (IPA, Z. 68-76).

Obwohl nur Ganzjahresstellen besetzt werden, werden Arbeitskräfte aus anderen Ländern benötigt die in der Wintersaison als Unterstützung dienen.

7.2.3 Stammpersonal

In Bezug auf die Fragestellung des Stammpersonals wird ein Beschäftigungszeitraum von mehr als fünf Jahren vorausgesetzt. Laut den Befragten ist ein häufiger Wechsel in der Branche nicht unüblich (IPA, Z. 115). Besonders Lehrlinge wechseln nach ihrer Ausbildungszeit in andere Betriebe, um neue Erfahrungen zu sammeln. Dennoch wurde bei den Interviewpartner:innen eine Reihe von Mitarbeiter:innen identifiziert, die bereits seit einiger Zeit in ihren jeweiligen Positionen tätig sind.

„(...) haben wir jetzt acht Jahre offen und ich glaube, da sind über 50 % der Mitarbeiter immer noch da wie seit Beginn der Eröffnung“ (IPA, Z. 118-119).

Interviewpartner:in E spricht sogar von einem Anteil von 70 Prozent der Mitarbeiter:innen, die seit über 5 Jahre im Betrieb tätig sind (IPE, Z. 57).

„Viele, Viele. Ich glaube, wir sind der branchenuntypisch. Ich selbst habe am 31 Jahre bereits hinter mir und bin noch immer nicht der Längstdienende. Also wie viel? Seit über fünf Jahre sind, aber mindestens über fünf Jahre werden es sein 40 45 50 Leute“ (IPF, Z. 58-60).

Auch im Betrieb von Interviewpartner:in C sind im Gesamtdruchschnitt die Angestellten seit über 12 Jahren im Betrieb tätig (IPC, Z. 62-63).

7.2.4 Arbeitszeitmodelle

Grundsätzlich gehen die Angestellten mit 45 Stunden pro Woche einer Vollzeitbeschäftigung nach. Jedoch werden in den Betrieben der Befragten die Arbeitszeitmodelle oftmals auf individueller Basis verhandelt.

„Es gibt natürlich von bis, es gibt die, die dann 20 Stunden arbeiten, die drei Stunden kommen. Also wir bieten das auch in unseren Stellenanzeigen an, dass wir sagen okay, wir gehen individuell auf deine Bedürfnisse ein“ (IPA, Z. 435-437).

Darüber hinaus werden in den Hotels Handflächenscans verwendet, um die genauen Arbeitszeiten zu dokumentieren.

„Die Arbeitszeit ist ein Riesenklichee. Wir haben Handflächenscans, wo man jeden Tag ein und ausstempelt, wo wir sekundengenau die Arbeitszeit erfassen“ (IPA, Z. 320-333).

Auch im Falle von Interviewpartner:in B werden die Dienstverträge auf 45 bis 48 Stunden ausgestellt. Infolgedessen kommt es nur selten zu Überstunden. Falls diese dennoch entstehen, werden sie abgegolten oder es wird auf Zeitausgleich gewährt (IPB, Z. 221-224). Auch bei IPC werden Überstunden mit Geld oder mit freien Tagen abgegolten (IPC, Z. 387).

Im Vergleich dazu gehen die Angestellten von Interviewpartner:in C schon bei 40 Stunden einer Vollzeitbeschäftigung nach. Die Stunden sind zum Teil staffelweise, aber auch individuell auf die Mitarbeiter:innen abgestimmt.

„35 Stunden stellenweise, auf der Etage haben wir mal eingeführt 35 Stunden, weil wir Probleme gehabt haben und 25 Stunden, 20 Stunden im Frühstück stellenweise auch, aber normalerweise 40 Stunden Vollzeit“ (IPC, Z. 332-334).

Auch bei Interviewteilnehmer:in E wird das Arbeitszeitmodell individuell auf die Bedürfnisse der Angestellten angepasst. Die maximale Stundenzahl in der Woche beläuft sich auf 40 Stunden. Für Mitarbeitende, die einen längeren Anfahrtsweg haben, wird eine individuelle Regelung gefunden. Die Beschäftigten arbeiten zehn Tage am Stück, um dann vier dienstfreie Tage anzuhängen (IPE, Z. 355-360).

Interviewpartner:in D beschäftigt auch Student:innen von Fachhochschulen. Die Studierenden sind in der Regel in einem Zeitraum von zwei Monaten im Frühling oder im Herbst im Betrieb tätig. In diesem Zeitraum sind die Dienstzeiten auch flexibel. Darüber hinaus werden Teildienste, Frühdienste und Abenddienste angeboten. In dem Interview wird zudem angeführt, dass einige Mitarbeiter:innen explizit einen Frühdienst wünschen (IPD, 168-171). Weiters wird auf Dienstwege und Anfahrtsmöglichkeiten Rücksicht genommen, wodurch die Mitarbeiter:innen auch individuelle Regelungen haben (IPD, Z. 258-265).

7.3 Fluktuation in der Hotellerie

Die vorliegende Untersuchung ergibt, dass die Mehrheit der Befragten in ihren Betrieben mit einer Fluktuation konfrontiert sind. Besonders betroffen sind die Bereiche Service und Küche. Ein Grund dafür seien die Arbeitszeiten (IPA, Z. 163; IPB, Z. 107; IPC, Z. 102; IPD, Z. 109-110; IPE, Z. 106-107).

„Ja vor allem im Restaurantbereich. Also Köche, Köchinnen, Service Mitarbeiter:innen.

Das ist wirklich schwer geworden gute Kräfte hier zu finden“ (IPF, Z. 120-121).

Neben Küche und Service ist auch die Etage beim Betrieb von Interviewpartner:in C von einer Fluktuation betroffen (IPC, Z. 102.103).

Interviewpartner:in B erwähnt, dass sie nur in einem geringen Maße von einer Fluktuation betroffen sind, da sie einen Ganzjahresbetrieb betreiben. Demgegenüber hätten Saisonbetriebe tendenziell größere Schwierigkeiten mit einer Fluktuation (IPB, Z. 95-79).

„Ja, obwohl die ein bisschen weniger ist, weil wir eben einen Ganzjahresbetrieb haben, im Gegensatz zu den Saisonbetrieben. Die haben mehr Fluktuation, weil da die Leute dann irgendwas anderes finden. Und bei uns bleiben sie doch langjährig, muss man sagen“ (IPB, Z. 95-97).

Ausnahmen seien Praktikant:innen oder Student:innen, die nur für kürzere Zeiträume angestellt sind (IPB, Z. 101).

Der Betrieb beschäftigt rund 20 Mitarbeiter:innen als Saisonarbeitskräfte, was zu einer erhöhten Fluktuationsrate führt. Auch beim Stammpersonal kann es aufgrund von Veränderungen der Lebensumstände zu einem Jobwechsel kommen (IPD, Z. 101-104).

„Dadurch, dass wir Saisonkräfte haben von circa 20 Leuten ist schon mal die Fluktuation über 1/3. Und ja, auch beim Stammpersonal gibt es da immer wieder Fluktuationen, weil sich Lebensumstände verändern etc. Aber ja, 1/3 ungefähr. Aber primär aus diesen Saisonkräften wobei ja viele Saisonkräfte, auch schon viele Jahre zu mir kommen“ (IPD, Z. 101-104).

Eine Analyse der Daten ergibt, dass bei Interviewpartner:in F seit der Covid-19 Pandemie ein Anstieg der Fluktuation zu verzeichnen ist. Nach den langen Schließzeiten aufgrund der Maßnahmen sind Mitarbeiter:innen in andere Branchen abgewandert und auch nicht mehr zurückgekehrt (IPF, Z. 96-107).

Interviewpartner:in A erwähnt außerdem, dass Lehrlinge in der Regel nach Abschluss ihrer Ausbildung einen Betriebswechsel vornehmen, um auch andere Hotels kennenzulernen. Das

Ziel besteht jedoch darin, dass die ausgebildeten Lehrlinge irgendwann wieder in den Betrieb zurückkehren.

„Also das kann man fast durch, also durchwegs sagen in allen Betrieben, weil man natürlich schon auch selber sagt - Geht raus, schaut euch was anders an, aber am besten wäre es natürlich dann, sie kommen wieder zurück. Also gar nicht dableiben. Das ist gar nicht unser Ziel, sondern das Ziel ist eigentlich wieder das Zurückkommen“ (IPA, Z. 148-158).

7.4 Arbeits- und Fachkräftemangel

Zur allgemeinen Einschätzung zur Thematik des Arbeits- und Fachkräftemangels in der Hotellerie wurde auch Herr Dr. Kopf, der Vorstand des Arbeitsmarktservice in Österreich, befragt. Er führt aus, dass sich Österreich im Jahr 2024 bereits zum zweiten Mal in einer Rezession befand. Dies hat sich auch auf den Arbeitsmarkt ausgewirkt. Zudem merkt er an, dass die Tourismusbranche in Österreich sehr verwöhnt war. Aufgrund der Nähe zum Balkan und den Flüchtlingskrisen gab es in den letzten Jahren einen Anstieg zusätzlicher Arbeitskräfte. Dadurch konnten sich die Tourismusbetriebe vergrößern (Dr. Kopf, Z. 104-118).

„Und wenn ich gegenüberstelle, offene Stellen und Arbeitssuchende, dann sehe ich, dass im Tourismus der Mangel ganz sicher deutlich kleiner ist. Ob der empfundene Mangel der einzelnen Hoteliers kleiner geworden ist, weiß ich nicht“ (Dr. Kopf, Z. 44-46).

Dr. Kopf stellt fest, dass zunächst immer die Arbeitsbedingungen der jeweiligen Betriebe näher betrachtet werden müssen. Mitarbeiter:innen oder Arbeitssuchende haben verschiedene Vorstellungen und Anforderungen an ihre Arbeitgeber:innen. Dadurch sei auch die Frage, was ein Arbeits- und Fachkräftemangel bedeuten, letztlich nur aus der jeweiligen Perspektive beantwortbar (Dr. Kopf, Z. 19-25).

„Der Tourismus ist eine Branche, die braucht ununterbrochen neue Leute, weil sie alle zwei Jahre 40 % der Leute neu braucht. Also von 100 Beschäftigten im Jahr 2015 sind 2017 nur 60 noch da. 40 sind neu, zwischen 17 und 19 war es genauso. Auch zwischen

19 und 21 war es genauso, auch zwischen 21 und 23. Diese Branche braucht ständig neue Leute. Warum? Weil die Arbeitsbedingungen, da kann die Branche gar nicht so viel dafür - Wir alle machen gern Urlaub, wo viel Natur ist, außer beim Städtetourismus, wo wenig Leute sind. Also musst du auf Saison gehen, um zu arbeiten“ (Dr. Kopf, Z. 94-100)

Dr. Kopf erwähnt zudem, dass weltweit Arbeitskräfte fehlen. Die Interviewteilnehmer:innen sind in vergleichbarem Maße vom Fachkräftemangel betroffen. IPA hat insbesondere große Schwierigkeiten, Fachkräfte für Führungspositionen zu finden. Es fehlen Mitarbeitende die Verantwortung übernehmen wollen und die Fähigkeit haben 30 bis 40 Menschen zu führen. Interviewteilnehmer:in A sucht für die Positionen, Menschen die Erfahrung mitbringen, wissen wie mit Mitarbeitenden umgegangen wird und sich zutrauen Dienstpläne zu schreiben (IPA, Z. 228-232).

„Also Menschen, die einfach auch so ein bisschen die Extrameile gehen wollen, die eine Hands on Mentalität haben. Die, die einfach wollen“ (IPA, Z. 248-250).

Es liegt jedoch nicht an ausbleibenden Bewerbungen für offene Stellen, sondern daran, dass viele davon nicht nutzbar sind (IPA, Z. 264). Auch Interviewpartner:in C nennt das Beispiel, dass es bei der Suche nach einem Kellner:innen nicht so ist, dass man aus vielen Bewerber:innen wählen kann, sondern dass man froh sein kann, wenn eine:r Qualifizierte:r dabei ist. Bei IPC liegt jedoch vorerst kein Fachkräftemangel vor (IPC, Z. 118-120).

„Aber man muss dazu sagen jetzt gerade aktuell merkt man das doch sehr stark. Wir haben viele Bewerbungen, wo es gerade die Etage betrifft. Auch Service, viele aus Ungarn, Leute, die halt Saisonbetriebe suchen, gibt es sehr viele Anfragen brauchbare davon- naja, dann reduziert sich das wieder auf das“ (IPC, Z. 124-127).

Auch Interviewteilnehmer:in A berichtet, dass die Qualität der Bewerbungen nicht wie gewünscht ausfällt.

„Also wir haben Bewerbungen, aber die Qualität der Bewerbungen ist einfach nicht die, die ich mir wünschen würde“ (IPA, Z. 270-271).

Interviewpartner:in B erwähnt, dass nicht nur die Branchen Hotellerie und Gastronomie mit einem Fachkräftemangel zu kämpfen haben. Als Grund werden die geburtenschwachen Jahrgänge genannt, wodurch weniger Menschen zu Verfügung stehen, die diese Berufe erlernen. Ein weiterer Grund ist die Abwanderung von Fachkräften in andere Branchen (IPB, Z. 129-133).

Interviewpartner:in D erwähnt, dass eine Abwanderung von Personal aus der Tourismusbranche zwar spürbar ist, aber auch Mitarbeiter:innen, die aufgrund von Covid-19, die Branche gewechselt haben, wieder zurückkommen. Diese würden jedoch nur in Betriebe zurückgehen, die sich näher mit den Arbeitsbedingungen auseinandersetzen.

„Ja, es ist definitiv eine Abwanderung von unserer Branche merkbar. Aber man merkt auch langsam wieder eine Zuwanderung von denen, die in der Covid Zeit gegangen sind. Aber ich glaube, man merkt es nur in den Häusern, die sich mit dem Thema Arbeit und Arbeitszeiten und der Arbeitsdauer beschäftigen“ (IPD, Z. 127-134).

Zusätzlich berichtet Herr Dr. Kopf, dass 60 Prozent der Beschäftigten im Tourismussektor nicht mehr aus dem Inland stammen. Da der Bedarf an Arbeitskräften innerhalb des Landes nicht mehr ausreichend gedeckt werden kann.

„Nein, wir haben einen so hohen Anteil an Tourismusjobs in der Hochsaison, dass ich behaupte, er sei nicht allein im inländischen Arbeitskräfteangebot denkbar“ (Dr. Kopf, Z. 521-522).

7.5 Gründe für einen Arbeits- und Fachkräftemangel

Die Interviewteilnehmer:innen wurden nach ihrer persönlichen Einschätzung der Ursachen des Arbeits- und Fachkräftemangels in der Hotellerie befragt. Ergänzend dazu äußerte sich auch Herr Dr. Kopf zu diesem Thema.

„Darin nämlich ist die Frage nach den Arbeitsbedingungen. Die einen sagen ich finde niemanden, die anderen sagen Na, dann zahlen sie halt besser, dann finden sie schon wen. Die einen sagen ich finde niemand, die anderen sagen, denken Sie mal nach, ob es Ganzjahresbeschäftigung oder ob sie bessere Unterkünfte, Kinderbetreuung, was auch immer bieten“ (Dr. Kopf, Z. 19-23).

Der Arbeits- und Fachkräftemangel ist auf mehrere Faktoren zurückzuführen. Laut Interviewpartner:in A läuft jeder Tag im Betrieb anders ab und es muss schnell auf viele Geschehnisse reagiert werden. Zusätzlich muss den Gästen aufgrund der Sternebewertung eine hohe Qualität geboten werden. Beide Faktoren erhöhen den Druck auf die Mitarbeitenden, mit dem viele nicht umgehen können und wollen (IPA, Z. 281-297).

Ein weiterer Punkt ist die Entlohnung. Die Kommunikation über Gehälter wird in Österreich immer transparenter. Dadurch kommt es zu vielen Branchenvergleichen, was wiederum zu einer erhöhten Unzufriedenheit führen kann (IPA, Z. 301-304). Auch IPC stellt fest, dass der niedrige Kollektivvertrag und der schlechte Ruf die Hauptgründe sind, dass viele Stellen unbesetzt bleiben (IPC, Z. 150-159).

„Aber der Ruf ist natürlich ein bisschen schlecht, muss ich ja sagen, oder ich weiß, der Kollektiv ist in der Gastronomie, Tourismus sicherlich am unteren Level“ (IPC, Z. 152-153).

„Es gibt halt auch diese Vorurteile. Wenn du im Tourismus gehst, musst du immer viel arbeiten und verdienst nichts“ (IPE, Z. 156-157).

Interviewteilnehmer:in E ist auch davon überzeugt dass der Ruf der Branche dazu beiträgt, dass viele Betriebe von einem Fachkräftemangel betroffen sind. Die Tourismusbranche sei aktuell kein attraktiver Lehrberuf. Das liegt aber besonders am „Tourismus Bashing“, da oftmals nur von den Arbeitsstunden am Wochenende und den Spätdiensten in der Gesellschaft gesprochen wird. Laut IPE ist es nicht leicht bei Bedarf passende Mitarbeiter:innen zu finden (IPE, Z. 112-117). Auch Interviewpartner:in A ist der Meinung, dass der Arbeits- und Fachkräftemangel zum Teil auf in der Gesellschaft verankerte Stereotype zurückzuführen ist.

„Also es gibt halt so Stereotype in der Gastro und Hotellerie, das ist halt immer dieses Thema mit dem Gehalt. Es ist das Thema mit der Arbeitszeit, es ist das Thema mit dem Umgang miteinander“ (IPA, Z. 320-322).

Neben der Entlohnung und dem schlechten Ruf sind auch die Arbeitszeiten ein Grund für den Arbeits- und Fachkräftemangel. Dr. Kopf führt aus, dass der Tourismus auf jeden Fall am stärksten darunter leidet, wenn in allen Branchen offene Stellen zu besetzen sind. Das liegt daran, dass die Arbeitnehmer:innen lieber in Branchen gehen, in denen normale Arbeitszeiten üblich sind. Auch der Aspekt der Saisonarbeit ist dafür ausschlaggebend, dass der Tourismus früher von einem Arbeitskräftemangel betroffen ist als andere Branchen (Dr. Kopf, Z. 54-56).

„Der Hauptgrund, für den kann niemand was, das sind die Arbeitszeiten“ (Dr. Kopf, Z. 134).

Interviewpartner:in E erwähnt, dass im Tourismus auch gearbeitet werden muss, wenn alle anderen frei haben. Die Dienstzeiten fallen zusätzlich auf das Wochenende oder beginnen, wenn andere bereits in den Feierabend gehen (IPE, Z. 129-138).

„Und ich glaube auch, dass viele in die Hightechbranche gegangen sind, so wie zum Beispiel, dass sie viel mit Computer und diese Sachen machen. Die haben einen enormen Anteil an Fachkräften abgezogen, sag ich und die Pflege und lauter solche Sachen, die eben nicht so attraktiv waren, wurden attraktiviert und von den Arbeitszeiten her, weil wir müssen immer noch am Abend und am Wochenende arbeiten und da, wo andere Urlaub haben.“ (IPB, Z. 133-136).

Interviewpartner:in F fasst die oben bereits genannten Aspekte im Gespräch sehr gut zusammen und stellt fest, dass der Fachkräftemangel ein branchenweites Problem mit mehreren Ursachen ist. Die unattraktiven Arbeitszeiten, insbesondere an Wochenenden, schrecken immer mehr Menschen ab. Das Wochenende ist gesellschaftlich als Freizeit immer stärker verankert, was unter anderem auch an diversen Social-Media-Plattformen liegt (IPF, Z. 130-148).

„Was mich einerseits nicht wundert, wenn sie zum Beispiel am Freitag einmal gezielt Radio anhören, Zeitungen lesen, Social Media beobachten, auf dieses Thema hin, dann werden sie ganz, ganz oft finden Juhu, Wochenende endlich und usw. Und zwar immer mehr als früher. Und am Montag Um Gottes Willen, es ist vorbei. Und das führt dazu, dass das Wochenende wirklich fast stigmatisiert, ist als Arbeitszeit“ (IPF, Z. 132-136)

Gleichzeitig stellt sich die Frage, wer in Zukunft noch in der Freizeit- und Dienstleistungsbranche arbeiten wird. Ein weiterer Faktor ist die niedrige Bezahlung, insbesondere in Einstiegspositionen mit geringer Qualifikation. Zudem kritisiert Interviewpartner:in F, dass die Branche sich selbst schadet, indem sie sich durch Gewerkschaften und öffentliche Diskussionen negativ darstellt (IPF, Z. 130-148).

Die regionale Lage und die Arbeitszeiten sind für die Betriebe zwar eine Herausforderung, aber leider nicht von der Branche beeinflussbar. Natürlich würden auch die Geschäftsführer:innen lieber zu normalen Arbeitszeiten arbeiten und am Wochenende schließen. Dr. Kopf sagt jedoch

im Interview, dass die Branche über eine lange Zeit hinweg versäumt hat, die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Insbesondere die Ganzjahresbeschäftigung ist in vielen Betrieben nicht gegeben. Viele Arbeitnehmer:innen möchten nicht jedes Jahr für einige Monate arbeitslos sein. Es gibt aber auch Hotels, in denen bereits Ruhetage eingeführt wurden (Dr. Kopf, Z. 180-186).

7.6 Persönliche Ansicht zur Work-Life-Balance

Alle Interviewpartner:innen wurden nach ihrer individuellen Einschätzung zur Work-Life-Balance befragt. Obwohl die Antworten weitgehend übereinstimmten, wurde der Begriff kritisch hinterfragt.

Für IPA bedeutet der Begriff Work-Life-Balance, die Arbeit flexibel einzuteilen. Auch wenn ihre Arbeitswochen mit 60 bis 70 Stunden sehr intensiv sind, sind andere Wochen wieder ruhiger und selbstbestimmter. Sie hält es für äußerst wichtig, dass die Arbeit oder der Beruf Freude bereitet. Es kann natürlich Zeiten geben, in denen die Arbeit auch sehr stressig ist. Dann ist es wichtig, sich zu reflektieren und sich eine Auszeit zu nehmen. Ein weiterer Aspekt sind die Rahmenbedingungen. Die Offenheit der Arbeitgeberin bzw. des Arbeitgebers setzt voraus, dass die Arbeit Spaß machen kann (IPA, Z. 178-182).

Interviewpartner:in C teilt Beruf, Familie und Hobbys jeweils zu einem Drittel auf. Er/Sie ist der Ansicht, dass jeder Mensch mehrere Leben führt, in denen es ihm/ihr gut gehen sollte (IPC, Z. 86-91).

Dr. Kopf bevorzugt den Begriff „Work-Life-Blending“. Er sagt, dass heutzutage aufgrund der Vernetzung und Erreichbarkeit Arbeit und Leben bzw. Arbeit und Freizeit miteinander verschmelzen. Oftmals werden auch am Wochenende E-Mails beantwortet, obwohl dies arbeitsrechtlich nicht erlaubt ist. Mitarbeiter:innen teilen sich ihre Pausen anders ein, um auch während des Arbeitstags Termine ihres Privatlebens unterzubringen (Dr. Kopf, Z. 459-466).

„Aber mit der gleichen Selbstverständlichkeit nehmen sich junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch die Freiheit. Ich sage jetzt keine Ahnung zum Flötenkonzert im Kindergarten zu gehen, untertags oder zum Arzt oder ich weiß nicht, heute ist so schön, ich gehe meine Mittagspause nicht eine halbe Stunde, sondern ich würde zwei Stunden am Donaukanal gehen oder laufen gehen. So, und da passt dann aus meiner Sicht der

Begriff Work Life Balance nicht mehr so gut, sondern ist dieses Blending gescheiter, weil das vermischt sich“ (Dr. Kopf, Z. 459-466).

Die Interviewpartner:innen E und F stehen hingegen dem Begriff sehr kritisch gegenüber. Work-Life-Balance trennt Arbeit und Leben voneinander. Dabei ist die Arbeit ein integraler Bestandteil im Leben jedes Menschen. Gerade im Tourismus ist es wichtig, den Beruf mit Leidenschaft auszuüben. Dabei kommt es oft zu einer Überschneidung von Arbeits- und Privatleben. Die Interviewpartner:innen E und F stellen fest, dass Menschen, die Freude an der Arbeit haben und ihre Freizeit bewusst gestalten auch bessere Leistungen erbringen. Besonders wichtig ist, dass in allen Branchen - nicht nur in der Hotellerie - darauf geachtet wird, dass Beschäftigte während der Arbeitszeiten nicht so stark belastet werden, dass sie ihre Freizeit nur erschöpft wahrnehmen können (IPE, Z. 81-93; IPF Z. 80-91).

„Ich finde, dass den Ausdruck Work Life Balance einer der falschesten und schlechtesten Ausdrücke, die wir überhaupt verwenden kann. Warum? Weil sie Work und Life gegenüberstellt und ich der Meinung bin, dass Work ein Teil des Lebens ist, ob man es will oder nicht.“ (IPF, Z. 80-91).

Die Diskussion um die Work-Life-Balance in der Hotellerie wird allgemein eher kritisch betrachtet. Beide Interviewpartner:innen betonen, dass Arbeit und Leben nicht strikt voneinander getrennt werden sollten. Dennoch wird die Bedeutung einer ausgewogenen Freizeitgestaltung hervorgehoben, die es den Mitarbeitenden ermöglicht, ihre Arbeit mit Energie und Motivation auszuführen.

Dr. Kopf ist der Meinung, dass die Einstellung zur Work-Life-Balance zwischen Saison- und Ganzjahresbeschäftigten variiert. Die Branche kann insbesondere jungen Menschen eine andere Work-Life-Balance bieten. Es gibt Menschen, die bevorzugen es intensiv zu arbeiten, um anschließend für einen längeren Zeitraum in andere Länder zu reisen (Dr. Kopf, Z. 297-304).

7.7 Arbeitseinstellung der Generationen

Wie in Kapitel 4 bereits erläutert, sind derzeit vier verschiedene Generationen auf dem Arbeitsmarkt vertreten. In der Literatur werden oftmals die jungen Generationen Y und Z für eine schlechte Arbeitseinstellung kritisiert. In diesem Abschnitt wurden die Interviewteilnehmer:innen gezielt nach der Arbeitseinstellung dieser Generationen in ihrem jeweiligen Unternehmen befragt. In jedem Hotel der befragten Betriebe sind die Generationen

Y und Z vertreten. Die Meinungen zur Arbeitseinstellung dieser Generationen sind dabei verschieden.

Interviewpartner:in A beobachtet, dass junge Generationen eher unselbstständig sind und an die Hand genommen werden wollen. Sie beschreibt die Angestellten dieser Jahrgänge als eher ängstlich und sagt, dass diese vermehrt Angst haben, Fehler zu machen. Hinsichtlich der konkreten Arbeitseinstellung hat Interviewpartner:in A schon Bewerbungen von Lehrlingen erhalten, die eine Teilzeitlehre machen wollten. Zudem wird betont, dass auch ältere Generationen zu einer Teilzeitstelle tendieren. Es gebe jedoch immer Ausreißer und man könne die Generationen nicht verallgemeinern (IPA, Z. 345-359).

„Aber rein gefühlstechnisch gehe ich davon aus, dass es diejenigen gibt, die zum Beispiel eben vom Ausland sind, die hier sind, um Geld zu verdienen, die einfach arbeiten möchten. Die wollen viel Kohle haben, die wollen es heimschicken, die wollen einfach nur vielleicht zwei, drei Jahre arbeiten und dann eben was anderes machen, aber halt Geld verdienen. Und dann gibt es diejenigen, die halt sagen okay, ich mach das für immer und bin halt dazwischen. Und dann gibt es die, die halt dann daheim noch viel auf der Seite haben und dann halt noch weniger machen. Also es ist immer, je nachdem, was für einen, was für einen Hintergrund man privat hat, glaube ich einfach abhängig“ (IPA, Z. 439-447).

Interviewpartner:in B sieht keine großen Unterschiede zu vor 20 Jahren. Die jüngeren Generationen wollen zwar Geld verdienen und arbeiten, das aber nur maximal fünf Tage die Woche. IPB stellt fest, dass in ihrer Generation noch sieben Tage in der Gastronomie gearbeitet wurde. Die Arbeitseinstellung sei auch immer individuell und hänge von den Lebenssituationen ab (IPB, Z.184-185).

Auch Interviewpartner:in C betrachtet die Thematik eher als Generationenkampf. Die älteren Generationen sind unzufrieden mit den jungen Generationen und umgekehrt. Im Hotel sind Teilzeitstellen vor allem für Familien ein Thema. Mütter und Pensionist:innen möchten ihre Stunden eher reduzieren als die jüngeren Mitarbeiter:innen. Sie erkennt bei der jungen Generation auch keine Motivationsprobleme (IPC, Z. 193-199).

Interviewteilnehmer:in D erwähnt ebenfalls, dass sie keine Unterschiede in der Motivation zwischen den Generationen bemerkt hat. Außer, dass die Gründlichkeit, mit der die Aufgaben

absolviert werden, manchmal unterschiedlich ist. Während die ältere Generation genauer arbeitet, ist das Ziel der jüngeren Generation, die Arbeit schnell zu erledigen.

„Na, da sehe ich jetzt weniger einen Unterschied, weil wir das Glück haben, wirklich loyale Mitarbeiter zu haben, die sich wirklich gerne hier sind die immer schwankend oder so irgendwo, sie kriegen auch alles abgegolten, wenn die Überstunden gemacht werden, da haben wir jetzt eher weniger das Thema. Aber wo wir definitiv einen Unterschied sehen, ist bei der Gründlichkeit, wie die Arbeit gemacht wird. Es wird einfach oft zu hoddle woodle. Schnell, schnell, schnell. Wird schon irgendwer anders hinter mir noch richten. Also da merken wir eher einen stärkeren Kontrast dazwischen, wo man sagt okay, ich habe differenziert“ (IPD, Z.189-195).

Auch Dr. Kopf vertritt die Meinung, dass schon immer behauptet wurde, dass die Jugend nicht mehr arbeiten will (Dr. Kopf, Z. 355). Jedoch sieht er am Arbeitsmarkt eine starke Veränderung in der Demographie und in den Arbeitszeitverkürzungen besonders bei den Männern. Weiters hat auch Covid-19 hat dazu geführt, dass die jüngeren Generationen mehr Ansprüche stellen können.

„Plus Corona hat dazu geführt, dass junge Leute in den Augen von Boomern unverschämter auftreten können. Das ist eine reine Frage des Marktgleichgewichtes. Wenn ich 300 Bewerbungen auf eine offene Stelle habe, dann kann der einzelne Bewerber nichts verlangen. Habe ich drei Bewerbungen und nur einer ist geeignet, dann kann der was verlangen“ (Dr. Kopf, Z. 357-361).

Früher waren österreichischen Betriebe nicht an solche Veränderungen gewöhnt, doch inzwischen hat sich die Situation gewandelt. Die Generation Z unterscheidet sich viel weniger von früheren Generationen. Allerdings hat der Arbeitskräftemangel dazu geführt, dass Arbeitnehmer:innen heute höhere Ansprüche stellen können. Zudem haben viele durch Kurzarbeit und mehr Freizeit neue Prioritäten gesetzt. Dadurch gibt es nun viele offene Stellen, die es früher nicht gab - oft mit flexibleren Arbeitsmodellen. Während früher strikt zwischen

Vollzeit und Teilzeit unterschieden wurde, sind Arbeitgeber:innen heute deutlich offener für individuelle Wünsche (Dr. Kopf, Z. 370-379).

Die Interviewteilnehmer:innen E und F vertreten eine gegensätzliche Meinung zu diesem Thema als die anderen Befragten. Beide berichten, dass die jungen Generationen zunehmend weniger arbeiten wollen und das in ihrem Betrieb zu beobachten ist. Auch der Anteil an Teilzeitmitarbeiter:innen ist bei den Generationen Y und Z um einiges höher als bei den älteren Generationen (IPE, Z. 182-183; IPF, Z. 163-171).

„Der Wunsch nach einer Teilzeitbeschäftigung ist ganz klar eher der, der jüngeren Generation“ (IPF, Z.175-176)

IPE ist der Meinung, dass es für viele junge Menschen nicht notwendig ist, Vollzeit zu arbeiten, da es ihnen und der älteren Generation wirtschaftlich sehr gut geht. Der Druck, eine Immobilie oder ein Auto zu kaufen, sei nicht da. Zudem machen viele Jugendliche keinen Führerschein, was auf die vielen öffentlichen Verkehrsmöglichkeiten und auf die digitale Vernetzung zwischen den Menschen zurückzuführen ist.

„Es gibt ganz viele Junge, die wirklich wollen. Die sagen Hey, ich will im Job weiterkommen. Jetzt zum Beispiel in der Küche lernen und dann in große Häuser gehen, in gute Restaurants gehen und sagen Okay, unbedingt, ich will mehr arbeiten, ich will Karriere machen. Aber wir beobachten einfach es gibt ganz viele Mitarbeiter, auch junge, die sagen mir reichen 30 Stunden, damit kann ich gut leben. Mehr möchte ich nicht machen. Das kommt aber aus der jüngeren Generation. Also die älteren Generationen sind anders, das muss man schon sagen. Und wir sind als Arbeitgeber gefordert. Es macht keinen Sinn, wie viele meiner Branchenkollegen vielleicht, sich darüber zu beschweren. Die Jungen wollen nicht mehr arbeiten. Das macht überhaupt keinen Sinn, das so zu sagen. Wir müssen uns einfach danach richten“ (IPE, Z. 243-254).

Interviewpartner:in F, geboren im Jahr 1963, sieht einen Wandel in der Erziehung und den Lebensumständen zwischen den Generationen. Früher war das Ziel in jungen Jahren viel zu arbeiten und zu sparen, um sich das Leben danach besser finanzieren zu können. Dies sei damals ein Lebensmotto gewesen. Jedoch lebt die Jugend nun in einer unsicheren Zeit und hinterfragt, warum sie so viel arbeiten sollten, wenn unklar sei wie die Zukunft in 20 Jahren

aussieht. IPF ist der Meinung, dass die älteren Generationen mit solchen Unsicherheiten nicht konfrontiert wurde. Es hat zwar den Klimawandel gegeben, jedoch war es kein präsent Thema in der Gesellschaft. Auch ein Krieg habe nicht unmittelbar vor der Haustür stattgefunden. Jedes Jahr sei – abgesehen von privaten Schicksalsschlägen- besser gewesen als das vorherige (IPF, Z. 181-192).

Interviewteilnehmer:in C ist der Ansicht, dass jeder die Entscheidung selbst trifft, wie viel er:sie arbeiten will und das ganz einfach akzeptiert werden muss.

„Leute wollen arbeiten, Geld verdienen, die freuen sich und Arbeit ist ja nichts Schlechtes. Und Arbeit kann ja auch Spaß machen. Und deshalb ich habe den Eindruck, dass man muss die Leute die nur 20 Stunden arbeiten wollen auch nur 20 Stunden arbeiten lassen. Aber wenn einer 50 Stunden arbeiten will, dann soll er das arbeiten und soll es zahlt bekommen“ (IPC, Z. 358-362)

7.8 Work-Life-Balance Maßnahmen im Hotel

Die Interviewpartner:innen wurden befragt welche Work-Life-Balance Maßnahmen in ihren Hotelbetrieben umgesetzt werden. Wie in Kapitel 5.1. Work-Life-Balance Konzepte angeführt, sind in der Literatur verschiedene Maßnahmen zu finden, die in Betrieben umgesetzt werden können. Viele der Interviewpartner:innen sprachen von „Benefits“, die sie ihren Angestellten anbieten.

Die Tourismusbranche müsste sich besonders Gedanken darüber machen, wie sie sich als attraktive:r Arbeitgeber:in positioniert, weil diese Branche unattraktive Arbeitszeiten und Arbeitsorte hat. Auch Homeoffice kann nicht angeboten werden (Dr. Kopf., Z. 394-402).

Interviewpartner:in A spricht ebenfalls davon, dass es immer wichtiger wird, auf die Bedürfnisse der Angestellten näher einzugehen.

„Aber uns ist der Mensch wichtig und es ist der Lebenszyklus im Betrieb eines Mitarbeiters wichtig. Und deswegen beschäftigen wir uns mit dem genau“ (IPA, Z. 240-243).

In den Hotels, wo Interviewpartner:in A tätig ist, haben alle Angestellten einen Zugang zu den Hotelanlagen wie Schwimmbäder und Fitnesscenter. Es gibt lediglich zeitliche Einschränkungen. In Stoßzeiten sollen diese Bereiche jeglich von den Hotelgästen benutzt werden. Zusätzlich kann in den zugehörigen Resorts, welche sich an anderen Standorten befinden, um 25 Euro pro Nacht Urlaub gemacht werden (IPA, Z. 468-473). Aus- und Weiterbildungen sind ebenfalls ein großes Thema in dem Betrieb und finden in einer „Academy“ statt. Besonders ist, dass die Akademie vom Unternehmen gegründet wurde. Insgesamt wird zwischen vier Ausbildungsorten unterschieden: die Family Academy (alle Mitarbeiter:innen) die Learning Academy (für Lehrlinge), die Management Academy (für Abteilungsleiter) (IPA, Z. 477-487). Den Angestellten werden auch Elektroautos und Unterkünfte zur Verfügung gestellt, welche zu einem niedrigeren Preis erworben werden können (IPA, Z. 506).

Auch Interviewpartner:in B hat zehn Mitarbeiter:innenwohnungen gekauft, in denen das Personal unterkommen kann. In ihrem Hotel dürfen die Angestellten außerdem das Fitnesscenter, das Dampfbad und die Sauna benutzen (IPB, Z. 20-21).

Im Vergleich dazu stellt Interviewpartner:in C fest, dass es in ihrem Betrieb abgesehen von Ausflügen keine direkten Work-Life-Balance-Konzepte gibt. IPC vertritt die Ansicht, dass die Angestellten in erster Linie zum Arbeiten kommen. Entscheidend sei jedoch, dass die Arbeit angenehm gestaltet ist und die Mitarbeitenden Wertschätzung erfahren. Zusätzlich ist in dem Betrieb immer noch der finanzielle Aspekt am wichtigsten. Die Mitarbeiter:innen wollen für ihre Leistungen gerecht entlohnt werden. Beim Thema Weiterbildung haben die Angestellten ebenfalls kein Interesse. IPC bietet jedoch auch Vergünstigungen für die Angestellten an.

„Ja, die Leute kommen zum Arbeiten. Es soll in der Arbeit angenehm sein. Also, die Leute wollen wissen, dass sie gute Arbeit machen. Das wollen sie vom Chef wissen, das wollen sie von unseren Angestellten wissen. Sie wollen mit einem guten Gefühl nach Hause fahren. Sie wollen auch gutes Geld dafür haben. Aber dass man sie jetzt extra noch länger in der Firma hält und irgendwelche Veranstaltungen macht. Nein. Es gibt Krätzler, die treffen sich und da passt es“ (IPC, Z. 295-301).

Interviewpartner:in D bietet ihren Mitarbeiter:innen ein direkt angrenzendes Teamhaus. Der bedeutendste Aspekt aus Sicht der Teilnehmer:in, um eine Work-Life-Balance zu bieten, ist der Dienstplan. Dieser wird von den Abteilungsleitern mit den Mitarbeiter:innen vorab geplant und

besprochen. Somit haben alle die Möglichkeit, ihr Privatleben sowie deren Verpflichtungen besser mit der Arbeit zu vereinbaren (IPD, Z. 202-209).

„Grundsätzlich wird in jeder Abteilung probiert, jeder Abteilungsleiter mit seinen Mitarbeitern gemeinsam, den Dienstplan zu planen, damit jeder einfach Termine oder sonst irgendwie, dass man da einfach Rücksicht drauf nehmen kann“ (IPD, Z. 206-209).

Auch die Freizeiteinrichtungen, wie Fahrräder und Boote, dürfen kostenfrei nach Verfügbarkeit genutzt werden. Im Vordergrund stehen auch Team-Events und Team-Weiterbildungen, um das Miteinander zu fördern und zu zeigen, dass es neben der privaten Familie auch eine „Arbeitsfamilie“ gibt. Das Miteinander sowie die Kommunikation stehen auch hier im Vordergrund. Kleine Weiterbildungen oder Kurse wie der Erste-Hilfe-Kurs werden für alle Mitarbeiter:innen zur Verfügung gestellt. Große Aus- und Weiterbildungen werden dann nach einem Jahr Dienstzugehörigkeit angeboten. Weiters werden etwaige Vergünstigungen angeboten, die durch eine App abrufbar sind (IPD, Z. 325-336).

„Wir haben da eine App, wo es diverse Mitarbeitervorteile gibt, wie Prozente beim Friseur etc. und probieren das jetzt gerade auf den gesamten Lebensraum hier zu auszurollen“ (IPD, Z. 390-411).

Auch Interviewpartner:in E spricht von diversen Benefits für die Angestellten im Hotel. Diese reichen von der Mitbenützung der Hotelanlagen bis zu preisgünstigen Übernachtungen in Hotels in Wien. IPE sieht die größte Schwierigkeit darin, nicht immer zu wissen, was die Mitarbeiter:innen wirklich wollen und brauchen. Hier sind ein guter Austausch und aktives Zuhören wichtig.

„Gesundheitsprogramme, Weiterbildungsmöglichkeiten. Wir haben also verschiedenste Benefits. Wir zahlen Deutschkurse für unsere Mitarbeiter, wir haben die ärztliche Betreuung vor Ort, wir haben auch eine psychische Betreuung vor Ort für Mitarbeiter, die das in Anspruch nehmen wollen. Jeder Mitarbeiter bei uns kann auch branchenfremde Kurse machen, Schulungen machen, die wir unterstützen, die wir teilweise auch zahlen, aber auch von den Benefits“ (IPE, Z. 275-280).

Ein weiteres im Hotel von Interviewpartner:in A umgesetztes Konzept ist ein Prämiensystem. Nach fünf Jahren können sich die Mitarbeitenden zwischen einer Lohnerhöhung oder drei

zusätzlichen Urlaubstagen entscheiden. Nach 15 Jahren erhalten sie zwei zusätzliche Urlaubswochen (IPA, 794-799).

Interviewpartner:in F stellt fest, dass Work-Life-Balance Konzepte zu einem immer größeren Thema werden. IPF findet es jedoch sehr wichtig und ist der Meinung, dass mehr unternommen werden muss, um den Arbeitsplatz und die Arbeitsbedingungen besser zu gestalten. Ein wichtiger Punkt in ihrem:seinem Hotel ist die Verpflegung der Angestellten. Diese wird zur Verfügung gestellt und dabei wird auf eine ausgewogene Ernährung geachtet. Auch eine Jahreskarte für öffentliche Verkehrsmittel und Ausbildungsprogramme werden angeboten (IPF, Z. 200-212).

In den Jahren 2022 und 2023 hat das Arbeitsmarktservice viele Tourismusbetriebe zum Thema Arbeitgeberattraktivität beraten. Bei den Dienstplänen war die Unterstützung sehr wichtig, da diese teilweise nur eine Woche oder ein paar Tage im Voraus geplant wurden. Somit hatten die Angestellten keine Möglichkeit, Termine und ihre Freizeit frühzeitig zu planen.

„Und da haben wir zum Beispiel mit vielen, vielen Dutzend Gastronomiebetrieben ein System, ein relativ simples System ihnen beigebracht, das lautet 90 % der Dienste der nächsten sechs Monate sind im Voraus eingeteilt. Bei 10 % gibt es eine Vereinbarung mit dem Arbeitnehmer. Das ist flexibel, weil eine Hochzeit reinkommt, jemand krank ist, eine Geburtstagsfeier, was auch immer“ (Dr. Kopf, Z. 316-320).

Der Arbeitsmarktservice bietet dazu ein Betriebsberatungsprojekt an, in dem Unternehmensberater:innen von Deloitte den Betrieben bis zu zehn Tage zur Verfügung stehen, um Themen wie Gestaltung und Planung von Dienstplänen zu organisieren (Dr. Kopf, Z. 309-313).

„Und da merken wir, dass gute Arbeitgeber viel weniger Personalnot haben als Arbeitgeber, die sich nicht damit beschäftigen“ (Dr. Kopf, 308-310).

7.8.1 Herausforderungen der Work-Life-Balance

Interviewpartner:in A betont, dass man es für Arbeitgeber:innen oft sehr schwer ist, die richtigen Entscheidungen in Bezug auf die Work-Life-Balance und Zusatzleistungen zu treffen, da beide Seiten oft verschiedene Perspektiven auf diese Themen haben. Große Herausforderungen gibt es auch bei der Lohnverrechnung, insbesondere bei Sonderregelungen. So kann der eingeführte Wochenendbonus beispielsweise nur ausbezahlt werden, wenn am

Samstag und Sonntag gearbeitet wird. Solche Regelungen hindern eine faire Umsetzung. Deshalb wurde sie für neue Angestellte ab dem 1. Jänner 2025 gestrichen. Zusätzlich erschweren regelmäßige Lohnanpassungen und Änderungen der Kollektivverträge die Umsetzung. IPA stellt fest, dass bei der Umsetzung von Work-Life-Balance Konzepten immer wieder neue Hindernisse auftreten. (IPA, Z. 609-634).

„Und ich hoffe, dass wir nicht noch 100 Benefits mehr brauchen, um Mitarbeiter zu gewinnen“ (IPA, Z. 779-780).

Work-Life-Balance Konzepte lassen sich besser umsetzen, wenn in einem Betrieb mehrere Mitarbeiter:innen beschäftigt sind. Außerdem wenn die Angestellten häufiger zur Verfügung stehen, wenn sie gebraucht werden (IPB, Z. 213-215).

Interviewpartner:in D sieht die größte Herausforderung bei den Mitarbeiter:innen selbst. Der Erfolg des gesamten Konstrukts hängt von jedem Einzelnen ab, was vielen nicht bewusst ist. Da Egoismus ein natürlicher Bestandteil des Menschen ist, kommen die Angestellten oftmals mit sehr kurzfristigen Änderungen, die dann nicht durchgeführt werden können und somit zu Unzufriedenheit führen (IPD, Z. 236-241).

In der Hotellerie und in der Gastronomie stehe man grundsätzlich immer vor denselben Herausforderungen. Die Mitarbeiter:innen wollen nicht am Abend und nicht am Wochenende arbeiten. Zu diesen Zeiten sind jedoch die Gäste im Hotel oder im Restaurant. Interviewpartner:in B sieht hier keine Maßnahmen, um diese Unzufriedenheit im Tourismus zu ändern. Lediglich die Gehälter können angepasst werden (IPB, 81-88).

„Wir müssen uns einfach danach richten. Und wir müssen unsere Strukturen so bauen, dass wir das anbieten können, ist natürlich immer schwierig in der Dienstleistung, wenn du gewisse Öffnungszeiten abdecken musst. Ja, aber es hilft nichts. Da sind wir einfach gefordert als Unternehmer das zu schaffen“ (IPE, Z. 251-254).

Auch Interviewpartner:in C sieht ebenfalls die Problematik der Öffnungszeiten, da diese besetzt werden müssen und somit eine vier Tage Woche kaum umsetzbar ist.

„Naja, die Umsetzung ist einfach das Thema, dass in der Hotellerie, wir müssen ja praktisch jeden Tag in der Woche da sein. Ich bin jetzt kein Tischler, der einen Auftrag bekommt, und muss einen Kasten machen, weil dann ist es wurscht, ob das in zehn Stunden fertig ist und er 24 Stunden durcharbeitet theoretischerweise und dann 6 Tage

frei nimmt. Wir haben halt Öffnungszeiten, die besetzt werden müssen“ (IPC, Z. 341-347).

Interviewpartner:in D sieht die Schwierigkeiten leider auch immer öfter bei den Gästen und der Art und Weise, wie die Mitarbeiter:innen behandelt werden. IPD erklärt, dass bereits schon kleine Fehler zu großen Beschwerden der Gäste führen. Selbst wenn man sich ordnungsgemäß entschuldigt und die Situation klärt, erhält man eine schlechte Bewertung. Diese Bewertungen führen zu Demotivation und Unbehagen bei den Angestellten. Die Unternehmenswerte sind Menschlichkeit und die Begegnung auf Augenhöhe, was die Gäste jedoch leider oftmals nicht einhalten. Es ist jedoch schwierig, Gäste, die sich den Mitarbeiter:innen gegenüber inakzeptabel verhalten, einfach auszuschließen. Dies ist jedoch aufgrund der nicht immer günstigen wirtschaftlichen Lage des Betriebs schwierig. Die langfristige Zufriedenheit der Angestellten ist jedoch wichtiger, wodurch eine zusätzliche Herausforderung entsteht (IPD, Z. 421-428).

Für Interviewpartner:in E liegt die größte Herausforderung dabei, zu wissen oder herauszufinden, was die Angestellten wirklich wollen.

„Also ich glaube, Herausforderung in der Umsetzung dieser Sachen sind zum einen du musst dich in den Mitarbeiter noch mehr reinfühlen, weil das, was für dich selber attraktiv ist, nicht unbedingt für jeden Mitarbeiter attraktiv ist“ (IPE, Z. 336-339).

7.9 Faktoren für die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen

Die Interviewpartner:innen wurden nach den wichtigsten Faktoren für die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen im Arbeitsalltag befragt.

Eine der meistgenannten Aspekte war das Entgegenbringen von Wertschätzung und die offene Kommunikation. Das Miteinander und der respektvolle Umgang am Arbeitsplatz seien für eine langfristige Zufriedenheit unumgänglich (IPA, Z. 667-668; IPC, Z. 424-425; IPD, Z. 281-288; IPE, Z. 422; IPF, Z. 238-244).

„Also auf jeden Fall dieses Umfeld so zu gestalten, dass sie sich wohlfühlen. Ich glaube, wir können 100.000 Benefits ins Leben rufen. Das ist nicht der Grund, warum sie bei uns bleiben“ (IPA, Z. 680-681).

„Aber ich glaube, wichtig ist auch, dass die Mitarbeiter, dass die Stimmung auch untereinander passt, dass die Mitarbeiter miteinander können und dass sie geschätzt werden und dass sie wissen, dass sie eine gute Arbeit machen, und dass das bezahlt wird“ (IPC, Z. 421-422).

IPA erklärt, dass bei einer Mitarbeiter:innenumfrage die soziale Komponente immer mehr in den Vordergrund rücke. Im Gegensatz dazu rückt der finanzielle Aspekt immer mehr in den Hintergrund.

„Sie möchten eingebunden werden. Sie rufen sehr stark nach Führungskräften. Sie wollen geführt werden, Sie brauchen einen Leitfaden und Sie wollen einfach sich wohlfühlen. Wo ich mir aber gedacht habe, dass es eher die finanzielle Richtung einschlägt, aber eigentlich überhaupt nicht. Also natürlich gibt es immer die, die das nicht verstehen und einfach immer irgendwas zum Aussetzen haben. Aber das ist total interessant. Da bewegen wir uns eher in die Richtung also dieses Wohlfühlen, Work Life. Ich möchte, dass mein Arbeitgeber für mich da ist und so“ (IPA, Z. 548-553).

Interviewpartner:in E spricht von Fairness gegenüber den Mitarbeiter:innen und ebenfalls von offener Kommunikation. Es ist wichtig, dass die Angestellten wissen, dass die Führungskräfte oder Abteilungsleiter bei auftretenden Problemen oder Unzufriedenheiten ein offenes Ohr haben (IPE, Z. 422-432).

Interviewpartner:in B erwähnt, dass ein ausgewogenes Verhältnis von Geben und Nehmen für die allgemeine Zufriedenheit wichtig ist.

„Und wenn man, wenn man die Leute gut behandelt und man schaut, dass sie frei haben, wenn sie frei haben wollen, dann arbeiten sie, auch wenn jemand ausfällt oder sonst was ist. Das ist so ein Geben und Nehmen“ (IPB, Z. 189-192).

Zusätzlich ist es wichtig, dass das gesamte Team harmoniert. (IPB, Z. 190-195; IPD, Z. 281-288).

„Wenn das Team gut zusammenspielt und fungiert, dann haben Sie ja einen Spaß und sind mit Freude da. Es ist ja auch manchmal bei der anderen Abteilung geht es besser, bei der anderen weniger. Da wird dann auch nicht gemeckert, wenn einer mal eine halbe

Stunde länger bleibt, weil nur irgendwas zum Fertigmachen ist, weil man einfach zusammenarbeitet. Also wenn das Teamgefüge grundsätzlich gut ist, ist da jetzt kein großartiger Punkt, dass jetzt wer unzufrieden ist. Wenn das Team unharmonisch ist, dann ja, kann schon mal, eine schwierige Phase haben“ (IPD, Z. 281-288).

Bei Neueinstellungen wird darauf geachtet, dass die neue Person zu den bestehenden Mitarbeitenden passt (IPB, Z. 253-255).

Neben den sozialen Faktoren spielt auch der finanzielle Aspekt eine unverzichtbare Rolle für die Zufriedenheit. IPF stellt jedoch fest, dass eine übermäßig hohe Bezahlung allein nicht ausreichend ist. Wenn die Rahmenbedingungen nicht stimmen, sind die Mitarbeiter:innen langfristig nicht zufrieden. Zusätzlich sind IPC und IPF sind zudem der Ansicht, dass der Sicherheitsfaktor in ihrem Unternehmen zur Zufriedenheit der Angestellten beiträgt. Beide Hotels haben eine lange Tradition und sind familiengeführt. Dies vermittelt den Mitarbeiter:innen ein Gefühl von Sicherheit an ihrem Arbeitsplatz (IPC, Z. 412-422; IPF, Z. 331-333).

7.10 Fachkräftegewinnung

Zum Thema Fachkräftegewinnung wurden die Interviewpartner:innen unter anderem gefragt, wie die Suche nach geeigneten Angestellten bei den jüngeren Generationen gestalten.

Interviewpartner:innen B und C suchen Fachkräfte über das Arbeitsmarktservice und Annoncen in Fachzeitschriften. IPC berichtet außerdem, dass durch die Empfehlung von Mitarbeitenden geeignete Kandidat:innen für die offene Stelle gefunden werden. (IPB, Z. 266-270; IPC, Z. 433-436).

IPB, IPD und IPF verwenden auch digitale Plattformen, um ihre offenen Stellen zu besetzen. Interviewpartner:in D verwendet primär Social Media, die eigene Homepage und diverse digitale Plattformen wie AMS, Hotel Career etc. um offene Stellen auszuschreiben (IPD, Z. 356-357)

„Momentan ist es deutlich schwieriger, neue, gute Mitarbeiter:innen zu finden als Gäste.

Social Media ist ein ganz großes Thema. Mittlerweile machen, haben wir eigene Filme, Kurzfilme, gemacht. Extra für diesen Bereich. Seit vielen, vielen Jahren leben wir in der Hotellerie von Bewertungen unserer Gäste“ (IPF, Z. 340-344).

Zudem arbeiten sie mit Schulen zusammen, um als Unternehmer:innen vor Ort präsent zu sein (IPD, Z. 359–365). (IPD, Z. 359-365). Auch IPE betreibt Schulmarketing. Zu diesem Zweck stellen sie sich in Schulen vor, um Lehrlinge zu gewinnen. Es ist oftmals schwierig, geeignete Bewerber:innen zu finden. Zusätzlich geben sie über Social Media wie TikTok und Instagram Einblicke in den Arbeitsalltag und in das Berufsleben. Ein aktueller Lehrling hat ein vor Kurzem ein Video hochgeladen, in dem ein Arbeitstag gezeigt wird. Das Video wurde 10.000 Mal angesehen. Dadurch soll den Schulen und den sozialen Medien vermittelt werden, dass sie ein attraktiver Arbeitgeber sind.

„Wir versuchen einfach in Schulen über soziale Medien usw. da anzusprechen und zu zeigen: Hey, wir sind coole Arbeitgeber für euch“ (IPD, Z. 437-444).

Seitens des Arbeitsmarktservices gibt es überregionale Jobbörsen und auch Übungshotels im Pongau, um dort auch Arbeitslose aus Wien auszubilden.

„Das Gesetz sagt, ich kann jeden Wiener Arbeitslosen, der keine Betreuungspflichten hat, egal ob er eine Katze einen Hund oder eine Zimmerpflanze hat, nach Tirol vermitteln, wenn er Koch ist. Ja, aber Betriebe nehmen niemanden gern, der nicht mag. Also kann ich mit 60 Leuten in einem Bus hinfahren und komme dann mit zwei Einstellungen nach Hause. Außerdem fangen Wiener Arbeitslose, bevor ich sie nach Tirol vermitteln, lieber beim Billa an!“ (Dr. Kopf, Z. 201-206).

Es hat sich gezeigt, dass arbeitslose Personen eher bereit sind, in die Region zu ziehen oder saisonale Arbeit anzunehmen, wenn sie zuvor eine dreimonatige Ausbildung vor Ort absolvieren. Zusätzlich gibt es Beratungs- und Betreuungseinrichtungen für Menschen, die in den Tourismus einsteigen wollen. Auch Berufsinformationen, wo auf die Branchen mit vielen offenen Stellen aufmerksam gemacht wird.

„Ja, wir haben Kurse, die spezifisches Fach Deutsch anbieten für Gastronomie und für Migranten. Wir haben Vorbereitungslehrgänge und Ausbildungen für alle Lehrabschlüsse in der Branche. Koch, Kellner. Wir haben viele Ausbildungen. Wein, Sommelier, Käse, Kellner. Ich weiß nicht, was alles. Wir haben ein Lehrhotel, wir haben ein eigenes Kompetenzzentrum Gastro in Tirol. Wir haben eine Qualifizierungsverbund, Tourismus

und Freizeitwirtschaft in Kärnten. Wir haben Tourismuscenter in Niederösterreich, wir haben Beschäftigungsprojekte. Ja, wir haben viel“ (Dr. Kopf, Z. 216-222).

Bei der Frage, ob auch Umschulungen von der Tourismusbranche in andere Branchen erfolgen, antwortete Dr. Kopf, dass solche Maßnahmen grundsätzlich nicht angeboten werden (Dr. Kopf, 249-250).

8 Diskussion der Ergebnisse vor theoretischem Hintergrund

Im nachstehenden Kapitel werden die Ergebnisse vor dem Hintergrund der Theorie zusammengeführt, verglichen und diskutiert.

Wie in Kapitel 2.1 Definition und Begriffsbestimmung und Kapitel 2.2 Entwicklung und Bedeutung der **Work-Life-Balance** dargelegt, existieren in der Literatur unterschiedliche Ansichten und Meinungen gegenüber dem Begriff. Auch die Interviewteilnehmer:innen interpretieren den Begriff unterschiedlich (vgl. IPA, IPB, IPC, IPD). Die Thematik ist zwar ein sehr präsent und immer wiederkehrendes Thema in den Betrieben, wird aber kritisch hinterfragt (vgl. IPE, IPF). Alle Interviewteilnehmer:innen sind der Meinung, dass eine gute Balance zwischen Berufs- und Privatleben für das Wohlbefinden zwar unumgänglich ist, aber die zwei Welten nicht strikt voneinander getrennt werden können und sich gegenseitig beeinflussen (vgl. IPA, IPB, IPC, IPD, IPE, IPF). Laut Dr. Kopf ist der Begriff Work-Life-Blending passender. Er stellt fest, dass junge Arbeitnehmer:innen ihr Privatleben immer häufiger auch während der Arbeitszeit einteilen, beispielsweise für einen Spaziergang oder einer Laufeinheit am Donaukanal in der Mittagspause.

Wichtig ist, dass der Beruf Spaß macht und Freude bereitet. Jedoch kann es auch stressige Zeiten geben, die sich dann auf das Privatleben auswirken. Hier ist es wichtig sich selbst zu reflektieren und sich dann auch genügend Auszeit zu nehmen (vgl. IPA). Viele der Interviewpartner:innen sehen auch eine Veränderung in der Arbeitswelt (vgl. IPA, IPC, IPD, IPE, IPF). Laut Dr. Kopf und Pappmeyer (2017) ist das auf die digitale Vernetzung, Covid-19 und den demographischen Wandel zurückzuführen. Auch Köppl-Turyna et al. (2024) stellen fest, dass sich die Einstellung zur Erwerbsarbeit in den letzten zwanzig Jahren stark gewandelt hat. Der Fokus liegt vermehrt auf Familie, Freizeit und Work-Life-Balance. Laut Interviewpartner:in F ist die unsichere politische und wirtschaftliche Lage sicherlich ein Grund dafür, dass heutzutage mehr auf eine Work-Life-Balance geachtet wird. Die jungen Generationen wachsen unter anderen Umständen auf als die älteren Generationen. Früher seien die Jahre, abgesehen von Privatschicksalen, immer besser geworden. Jetzt gibt es Krieg unmittelbar vor der Haustür (vgl. IPF).

Die am meisten umgesetzten **Work-Life-Balance Konzepte** befinden sich in den sekundären Maßnahmen (vgl. Spatz, 2014; Mohe et al. 2010) und sind Fitness- und Gesundheitsangebote. Mitarbeiter:innen dürfen Sauna, Fitnesscenter und Wellnessebereiche mitnutzen. Auch die tertiären Maßnahmen (vgl. Spatz, 2014; Mohe et al. 2010), wie Fort- und Weiterbildungen,

werden den Angestellten angeboten. Flexible Arbeitszeiten und genügend Möglichkeiten für einen Freizeitausgleich spielen eine wichtige Rolle, um Berufs- und Privatleben zu vereinbaren (vgl. Dockter, 2018; Sass, 2019). In Anlehnung an die Literatur von Mohe et al. (2010) sowie Georg (2019) werden die von den einzelnen Betrieben angebotenen Maßnahmen in die Kategorien primärer, sekundärer und tertiärer Maßnahmen eingeordnet. Die primären Maßnahmen (vgl. Spatz, 2014; Mohe et al. 2010), wie Home-Office und flexible Arbeitszeiten, sind in der Tourismusbranche selten umsetzbar, da während der Öffnungszeiten die Hotels immer besetzt sein müssen. (vgl. Dr. Kopf; Bohne, 2023). Dadurch ist es für die Führungskräfte schwieriger, die in der Literatur beschriebenen primären Maßnahmen in ihren Betrieben umzusetzen. Jedoch wurde auch in diesem Punkt den Angestellten von Interviewpartner:in E entgegengekommen. Die Therme schließt statt um 24:00 Uhr, nun um 22:30 Uhr da die Kassamitarbeiter:innen nicht so lange arbeiten wollten (vgl. IPE). Auch Dr. Kopf ist der Meinung, dass in diesem Punkt die Gäste erzogen werden müssen und ein Ruhetag eingelegt werden kann.

Dr. Kopf erwähnt ebenfalls, dass die Tourismusbranche sich große Gedanken darüber machen muss, wie sie sich als attraktiven Arbeitgeber:in positioniert, da in der Hotellerie und Gastronomie kein Home-Office angeboten werden kann. Die Arbeitszeiten und Arbeitsorte sind für Arbeitnehmer:innen oftmals sehr unattraktiv. Auch in der Literatur wird angeführt, dass es erforderlich ist die Arbeitsplätze im Tourismus zu attraktiveren. Dabei muss das Augenmerk auf Zusatzleistungen, Initiativen sowie Freizeitmöglichkeiten in den Betrieben gelenkt werden (vgl. Bitto et al., 2024).

Die Interviewpartner:innen bemühen sich durch verschiedene Initiativen ihre Angestellten zu unterstützen. In der Literatur werden Maßnahmen wie „Verpflegung im Betrieb, Wohnungen, kostenlose Nutzung der Freizeiteinrichtungen im Betrieb und vergünstigte Freizeitaktivitäten von Drittanbietern“ (Bitto et al., 2024: 20) genannt. In der vorliegenden empirischen Untersuchung konnten die genannten Konzepte in den Betrieben wiedergefunden werden.

Eine große Veränderung gibt es bei der Erstellung der Dienstpläne. Diese werden immer stärker mit den Mitarbeitenden abgestimmt und zudem weiter im Voraus erstellt. Dadurch können Mitarbeitende ihre privaten Termine besser in den Arbeitsalltag integrieren (vgl. IPA, IPD). Dr. Kopf gibt an, dass sie in den letzten Jahren viele Tourismusbetrieben zum Thema Dienstpläne beraten haben. In der Gastronomie ist es üblich, den Dienstplan für die nächste Woche am Freitag zu erhalten. Durch das Betriebsberatungsprojekt konnte ein einfaches System erstellt werden. 90 Prozent der Dienste für die nächsten sechs Monate sind eingeteilt, 10 Prozent sind

flexibel und wird direkt mit den Arbeitnehmer:innen abgeklärt. Dadurch können sich die Mitarbeitenden ihre Freizeit nun besser einteilen (vgl. Dr. Kopf).

Die zur Verfügung gestellten Unterkünfte der Mitarbeitenden befinden sich in den sekundären Maßnahmen. Den Angestellten werden teilweise möblierte Wohnungen bereitgestellt. Das erleichtert den Arbeitsweg und ist besonders für Mitarbeiter:innen, die in anderen Regionen leben, sehr attraktiv (vgl. IPA, IPB, IPC, IPD, IPE). Auch Elektroautos dürfen von den Angestellten genutzt werden (vgl. IPA, IPB, IPD, IPE). Zudem erhalten die Angestellten diverse Vergünstigungen, beispielsweise bei Übernachtungen und Aufenthalten in anderen Hotels oder beim Optiker. Interviewpartner:in E stellt den Mitarbeitenden eine App zur Verfügung, über die sie ihre Mitarbeitervorteile und Benefits abrufen können (vgl. IPE).

In der Literatur werden die **sozialen Komponenten** kaum erwähnt. Nur Bohne (2023) erwähnt die Bedeutung einer positiven Arbeitsatmosphäre. Dabei gaben drei Viertel der Befragten an, dass die Zusammenarbeit und das Arbeitsklima im Team der wichtigste Anreiz sei, sich für das Unternehmen zu entscheiden. Aus den Interviews lässt sich schließen, dass insbesondere der Zusammenhalt innerhalb des Teams und die offene Kommunikation zwischen Angestellten und Führungskräften zu hoher Zufriedenheit im Beruf führen. Ein harmonisches Miteinander ist der am häufigsten genannte Faktor für Zufriedenheit am Arbeitsplatz (vgl. IPA, IPB, IPC, IPD, IPE).

„Also auf jeden Fall dieses Umfeld so zu gestalten, dass sie sich wohlfühlen. Ich glaube, wir können 100.000 Benefits ins Leben rufen. Das ist nicht der Grund, warum sie bei uns bleiben“ (IPA, Z.).

Von zentraler Bedeutung ist darüber hinaus, dass Mitarbeiter:innen sowohl von den Führungskräften als auch von den Gästen Wertschätzung erfahren. Während die Anerkennung durch Vorgesetzte meist gezielt gefördert werden kann, ist dies durch Gäste zunehmend schwieriger. Bereits kleine Missverständnisse oder Unachtsamkeiten können zu Beschwerden führen. In solchen Situationen ist es umso wichtiger, dass sich Führungskräfte schützend vor ihre Mitarbeiter:innen stellen und ihnen Rückhalt bieten (vgl. IPC).

Gemischte Meinungen hat man gegenüber dem **finanziellen Aspekt**. Interviewpartner:in A gibt an, basierend auf einer Studie innerhalb ihres Betriebes, dass den Mitarbeiter:innen eine Work-Life-Balance und die gegenseitige Wertschätzung wichtiger sind als das Gehalt (vgl. IPA, IPC, IPD, IPE, IPF). Dies stimmt auch mit den Erkenntnissen der Literatur überein (vgl. Bohne,

2023) überein. 74,5 Prozent der Befragten gaben an, dass immaterielle Reize und Angebote den:die Arbeitgeber:in attraktiver machen.

Interviewpartner:in C und F erzählen, dass die finanziellen Anreize immer noch am wichtigsten für ihre Mitarbeitenden sind. Eine faire Bezahlung zeigt den Angestellten, dass sie und ihre Leistungen wertgeschätzt werden.

Zum Thema **Arbeits- und Fachkräftemangel** geben die Interviewpartner:innen an, dass sie zwar davon betroffen sind, der Mangel aber aktuell nicht sehr hoch ist. Hier ist jedoch anzumerken, dass fast alle der befragten Hotels Ganzjahresbetriebe sind. Laut Bitto et al. (2024) sind besonders Betriebe mit Saisonarbeitskräften von einer erhöhten Fluktuation und einem Personalmangel betroffen. Die Erkenntnisse der Expert:innen stimmen mit dieser Aussage überein. Die Mehrheit der Betriebe sind von einer **Fluktuation** betroffen. Besonders die Covid-19 Pandemie hat zu einem Anstieg geführt (vgl. Muggler et al. 2022; IPF). Im Küchen- und Servicebereich ist die höchste Fluktuation zu beobachten (vgl. IPF, IPC). Auch laut Leodolter & Kaske (2020) sind Saisonarbeiten ein Grund für die erhöhte Fluktuation in der Tourismusbranche. In den Betrieben der Befragten ist zwar eine Fluktuation zu beobachten, diese ist jedoch aufgrund der Ganzjahresbetriebe sehr gering (vgl. IPA, IPB, IPC, IPD, IPE, IPF).

Die Interviewpartner:innen geben an, dass sie aufgrund der Ganzjahresstellen weniger von einem Personalmangel betroffen sind als Betriebe mit Saisonarbeitskräften. Am gefragtesten sind Fachkräfte der Berufe Koch/Köchin (vgl. Dornmayr & Riepl, 2024; IPA, IPC, IPE, IPF) und Servicemitarbeiter:in (Bitto et al., 2024). Der Fachkräftemangel ist zum einen auf die Arbeitszeiten und zum anderen auf den schlechten Ruf in der Gesellschaft zurückzuführen (vgl. Teplik, 2022; Bornewasser & Zülch, 2013; IPA, IPC, IPE, IPF). Ein leichter Rückgang des Fachkräftemangels ist auf den Zuwachs von Fachkräften aus dem Ausland zurückzuführen (vgl. Dornmayr & Riepl 2024; Dr. Kopf). Der Bedarf in Österreich kann nicht mit Fachkräften aus dem Inland gedeckt werden (vgl. Dr. Kopf; Köppl-Turyna et al., 2024). 60 Prozent der Beschäftigten in der Tourismusbranche kommen aus dem Ausland. Die Branche selbst war jedoch viele Jahre lang sehr verwöhnt. Das liegt unter anderem an den Flüchtlingskrisen der letzten Jahre, durch die ein Anstieg an Arbeitskräften verzeichnet wurde (vgl. Dr. Kopf). In der Tourismusbranche wurden viele Betriebe ausgebaut und vergrößert, um die steigende Anzahl an Gästen unterbringen zu können. Aufgrund der hohen Nachfrage nach Arbeitsplätzen in der Vergangenheit musste sich die Tourismusbranche keine Gedanken über Arbeitszeiten, Work-Life-Balance oder sonstigen Maßnahmen für einen attraktiven Arbeitsplatz machen. Laut Dr.

Kopf hat die Branche es verabsäumt, die genannten Faktoren anzupassen. Besonders durch die Covid-19 Pandemie hatten Dienstnehmer:innen aufgrund der Kurzarbeit mehr Zeit, auf ihre Freizeit und Gesundheit zu achten, sodass der Wunsch nach flexibleren Arbeitszeiten und Work-Life-Balance entstand (vgl. IPD, IPF, Dr. Kopf).

„Ja, aber die mussten nicht darüber nachdenken, weil es genügend Arbeitskräfte gab.

Und erst weil es Mangel gab, fingen sie an, darüber nachzudenken. Wir haben Dutzende große vier Sterne, fünf Sterne Hotelanlagen, Thermen, Sporthotels auf die Idee gebracht, dass Sie die Kinderbetreuung, die sie haben, die haben tolle Kinderbetreuung von früh bis spät mit Spielplatz und Kinderessen und ich weiß nicht, dass auch für Mitarbeiter Kinder öffnen. Ich weiß nicht genau, warum es uns dafür braucht, aber es war notwendig. Plötzlich können Frauen auch Samstag, Sonntag arbeiten, weil sie ja sonst keine Kinderbetreuung oder am Nachmittag mal diese Sachen macht“ (Dr. Kopf, Z. 324-332).

Alle Interviewteilnehmer:innen gaben an, dass keine festen **Arbeitszeitmodelle** vorliegen, sondern die Stunden individuell an die Mitarbeiter:innen angepasst werden können. Die Befragten bieten damit ihren Angestellten flexible Arbeitsmodelle, die nach den Bedürfnissen gerichtet werden. Im Betrieb von Interviewpartner:in B werden Dienstverträge bei einer Vollzeitbeschäftigung mit 45 bis 48 Stunden ausgestellt (vgl. IPB).

In der Literatur wird der Fachkräftemangel auch gerne auf die **Arbeitseinstellung der Generationen** und der unterschiedlichen Werthandlung zurückgeführt. Hesse & Mattmüller (2019) geben an, dass in der Generation der Babyboomer und Generation X noch ausreichend Fachkräfte gefunden wurden. Jedoch bei den Generationen Y und Z zunehmend Schwierigkeiten bestehen, diese für sich zu gewinnen. Das sei laut Georg (2019) auf den vermehrten Wunsch, eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben zu generieren, zurückzuführen. In den Interviews konnte hingegen festgestellt werden, dass die Generationen Y und Z keine merklichen Unterschiede zur Arbeitseinstellung vorweisen (vgl. IPA, IPB, IPC, IPD). Die Einstellung gegenüber der Arbeit ist sehr stark abhängig vom Umfeld. Viele Mitarbeiter:innen kommen vom Ausland oder aus Regionen, die sich weiter weg befinden, hier liegt der Fokus am Verdienst (vgl. IPA). Interviewpartner:in A sieht nur in der Selbstständigkeit Unterschiede. Die Generation Z ist in vielen Aufgaben unsicherer und hat den Wunsch nach

Unterstützung, um keine Fehler zu machen. Jedoch führt IPA diesen Aspekt primär auf die Erziehung zurück.

Interviewpartner:in E und F geben an, dass die Einstellung der jungen Generationen sehr unterschiedlich zu den vorherigen Generationen ist. Die jüngeren Generationen haben einen viel größeren Wunsch nach Teilzeitstellen als Vollzeitstellen. Jedoch sehen beide Interviewteilnehmer:innen die Ursache in der heutigen gesellschaftlichen Lage. Die Zeiten hätten sich geändert und auch die Generationen passen sich daran an. Es würde keinen Sinn machen, zu sagen, dass die jungen Generationen nicht mehr arbeiten wollen. Man müsse sich einfach auf die Veränderungen des Arbeitsmarktes einstellen (vgl. IPE, IPF). Auch Interviewteilnehmer:in C ist der Ansicht, dass jede:r die Entscheidung selbst trifft, wie viel man arbeiten will und das akzeptiert werden muss.

Auch Dr. Kopf, Vorstand des Arbeitsmarktservice, stellt fest, dass sich die jungen Generationen nicht erheblich von den vorherigen Generationen unterscheiden. Der Grund für die Veränderungen der Ansprüche an den:die Arbeitgeber:in ist der Arbeitskräftemangel. Junge Arbeitnehmer:innen können höhere Ansprüche stellen, da auch viel mehr offene Stellen am Markt sind. Jedoch gilt das nur für qualifizierte Arbeitskräfte. Wenn Bewerber:innen nur einen Pflichtschulabschluss vorlegen, können diese gar nichts verlangen (vgl. Dr. Kopf).

Um mehr **Fachkräfte zu gewinnen**, arbeiten die Interviewpartner:innen gerne mit Schulen zusammen, um dort Jobmöglichkeiten vorzustellen. Sie bieten auch für Studierende Feriapraktiken und Sommerjobs an (vgl. IPB, IPC). Auch das Arbeitsmarktservice setzt zahlreiche Initiativen um, um Betriebe in der Tourismusbranche zu unterstützen (vgl. Dr. Kopf). Die Interviewteilnehmer:innen würden sich wünschen, dass die Tourismusbranche ein besseres Ansehen hat und das negative Image besser bekämpft wird. Somit würden sich auch mehr junge Leute für einen Job in der Hotellerie entscheiden (vgl. IPA, IPB, IPC, IPD, IPF). Interviewpartner:in B ist der Meinung, dass viel mehr Werbung, insbesondere in Schulen, für Berufe in der Tourismusbranche gemacht werden muss. Die Zeiten haben sich grundlegend geändert: Lehrlinge werden gerecht entlohnt und auch die Arbeitszeiten sind gesetzlich geregelt (vgl. IPB).

„Ich finde es ganz, ganz schade, dass es in der Außenwirkung oft so negativ betrachtet wird. Und ich glaube, dass sich hier ganz viel ändern wird und ändern muss“ (IPE, Z. 494-495).

Wichtig wäre, dass die Jobs in der Tourismusbranche wieder einen besseren **Stellenwert** in der Gesellschaft entwickeln. Die Interviewteilnehmer:innen berichten, dass der Job viele Möglichkeiten mitbringt, sich zu verändern und auch sehr abwechslungsreich ist. Man stehe immer mehr vor der Herausforderung den Arbeitsplatz allgemein und auch in der Hotellerie attraktiv zu gestalten. Besonders in der Tourismusbranche wird das noch eine der größten Herausforderungen werden (vgl. IPF; Teplik, 2022). Laut Interviewpartner:in F wird die Gestaltung von Dienstleistungen sowohl im Allgemeinen als auch in der Hotellerie die größte Herausforderung für die Branche darstellen (vgl. IPF).

9 Fazit

Die empirische Arbeit untersucht die Umsetzung von Work-Life-Balance Konzepten in der Hotellerie sowie den Umgang mit einem Fachkräftemangel aus Sicht der Führungskräfte. Zusätzlich konnte durch das Gespräch mit Herrn Dr. Johannes Kopf die Perspektive des Arbeitsmarkts näher beleuchtet werden.

Dazu wurden folgende Forschungsfragen formuliert:

- Welche Maßnahmen werden in der Hotellerie umgesetzt, um Mitarbeiter:innen eine Work-Life-Balance zu ermöglichen?
- Welche Maßnahmen werden umgesetzt, um einem Fachkräftemangel entgegenzuwirken?

Die angeführten Leitfragen wurden mithilfe einer qualitativen Untersuchung in Form von Leitfadeninterviews mit sieben Expert:innen untersucht. Es zeigte sich, dass alle Interviewteilnehmer:innen eine Form von Work-Life-Balance-Konzepte in ihren Betrieben umsetzen. Ein Hindernis bei der Umsetzung ist die Anzahl der Mitarbeitenden. Da die Arbeitszeiten in der Hotellerie für Arbeitnehmer:innen nicht sehr attraktiv sind, werden den Angestellten gerne Vergünstigungen in Form von „Benefits“ ermöglicht. Zusätzlich werden Unterkünfte für Mitarbeiter:innen und auch Elektroautos zur Verfügung gestellt. Die Hotelanlagen wie Fitnesscenter und Wellnessbereiche dürfen von den Mitarbeiter:innen genutzt werden. Darüber hinaus ist eine rechtzeitige Planung der Dienstpläne unerlässlich, damit die Angestellten ihr Privatleben besser im Voraus planen können.

Die Studie zeigt, dass ein wertschätzender Umgang der Führungskräfte mit den Angestellten einer der wichtigsten Faktoren für die Zufriedenheit am Arbeitsplatz ist. Zusätzlich sind der Zusammenhalt und die Harmonie zwischen den Mitarbeitenden entscheidend für den gemeinsamen Erfolg und das Wohlbefinden.

Hinsichtlich der verschiedenen Generationen auf dem Arbeitsmarkt und deren Veränderungen in Motivation und Arbeitseinstellung konnten keine einheitlichen Ergebnisse gefunden werden. Fakt ist, dass sich die politische und wirtschaftliche Lage wandelt und auch die Generationen sich anpassen. Es lassen sich jedoch keine eindeutigen Tendenzen erkennen, dass die Generationen Y und Z eine schlechtere Arbeitseinstellung als ältere Generationen haben.

9.1 Limitationen

Bei der vorliegenden Arbeit wurde die qualitative Methodik gewählt. Es ist wichtig, die gewählte Methodik sowie ihre Limitationen im Hinblick auf die Forschungsfrage kritisch zu reflektieren. Mit Hilfe der gewählten Methode konnten das Wissen der Expert:innen sowie die der Befragten zu der Thematik erforscht werden.

Es muss angemerkt werden, dass die Stichprobe der durchgeführten Interviews sehr klein ist. Insgesamt fanden sieben Interviews statt, von denen sechs mit Führungskräften in einem Hotel durchgeführt wurden. Die Ergebnisse sind daher lediglich auf individuelle Gegebenheiten und Sichtweisen beschränkt. Sie können jedoch als Grundlage für weitere Untersuchungen dienen. Durch das Interview mit Herrn Dr. Kopf konnte eine Perspektive auf die aktuelle Situation am Arbeitsmarkt sowie eine differenzierte Einschätzung außerhalb der betrieblichen Sichtweise gewonnen werden.

Weiters konnten aufgrund von organisatorischen und zeitlichen Einschränkungen nicht alle Bundesländer in die Untersuchung miteingeschlossen werden. Diese Tatsache stellt eine geografische Einschränkung dar, da regionale Unterschiede, auch im Vergleich Stadt und Land im Tourismus möglicherweise unberücksichtigt bleiben.

Darüber hinaus handelt es sich bei fast allen untersuchten Betrieben um Ganzjahresbetriebe. Lediglich ein Betrieb hat auch Saisonarbeitskräfte. Alle Betriebe sind in der 4-Stern-Kategorie wiederzufinden. Somit werden insbesondere saisonal geöffnete Hotels oder Betriebe anderer Kategorien (z. B. 3- oder 5-Stern-Hotels) in dieser Arbeit nicht berücksichtigt.

Trotz der genannten Limitationen konnten die Interviews wertvolle Einblicke in den Umgang mit der Work-Life-Balance und dem Fachkräftemangel ermöglichen. Dazu wurden die Herausforderungen sowie Konzepte innerhalb der Hotellerie erhoben und aktuelle Entwicklungen in der Tourismusbranche angeführt.

9.2 Ausblick

Um die Generalisierbarkeit der Ergebnisse zu erhöhen, ist es von Notwendigkeit, weitere Interviews mit verschiedenen Hotelbetrieben zu führen. Hier würden sich weitere qualitative Interviews mit Führungskräften in den Hotels von verschiedener Größe und unterschiedlicher Lage anbieten. Zusätzlich wäre der Einblick in Betriebe mit Saisonarbeitskräften sehr interessant.

10 Literaturverzeichnis

- Ahlrichs, R. (2012). Experteninterviews: Methodisches Vorgehen. In R. Ahlrichs (Hrsg.), *Zwischen sozialer Verantwortung und ökonomischer Vernunft* (S. 105–114). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-94355-8_6.
- Albert, M., Hurrelmann, K., & Quenzel, G. (2015). Jugend 2015 – Eine neue Generationsgestalt? In Shell Deutschland (Hrsg.), *Jugend 2015 – 17. Shell Jugendstudie* (S. 33–46). Frankfurt: Fischer.
- Beile, J. & Jahnz, S. (2007). Work-Life-Balance in der Unternehmenspraxis. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 30(1), 85-102.
- Bitto, V., Schwarzbauer W., L. Rehbach. (2024). Studienbericht. Arbeitskräftemangel im Tourismus und dessen Auswirkung auf Branche und Standort. ECO Austria Institut für Wirtschaftsforschung.
https://www.oehv.at/fileadmin/user_upload/MediaLibrary/Bilder/Presse/EcoAustria_Studie_Arbeitskraeftemangel_im_Tourismus_Oekonom_Auswirkungen_final.pdf
- Bullinger, H. (1996). Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Motivation – Kreativität – Innovation. Stuttgart: B. G. Teubner Stuttgart.
- Bohne, H. (2023). Arbeitswelt Hotellerie: Erfolgreiche Fachkräftegewinnung, kooperative Führungskultur und nachhaltige Personalentwicklung (Bd. 4). Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG. <https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-21191-3>.
- Bornewasser, M. & Zülch, G. (2013). Arbeitszeit – Zeitarbeit. Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Clark, C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations* Vol. 53, No. 6, S. 747-770.
- Cassens, M. (2006). Work-Life-Balance. Wie Sie Berufs- und Privatleben in Einklang bringen. In: Boersch, C., von Diest, F. (eds) *Das Summa Summarum des Erfolgs*. Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9251-2_28
- Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of business and psychology*, 25(2), 191–199.

- Dornmayr, H. & Riepl, M. (2024). Unternehmensbefragung zum Fachkräftebedarf/-mangel 2024, Fachkräft radar 2024, ibw-Forschungsbericht Nr. 207 im Auftrag der WKO, Wien.
- Dockter, A. (2018). *Flexible Arbeitszeiten – Welche Zeitmodelle gibt es?* Website der Salzburger Nachrichten: <https://karriere.sn.at/karriere-ratgeber/arbeitswelt/flexible-arbeitszeiten-welche-zeitmodelle-gibt-es-23055283>, Zugriff am 1. Oktober 2024.
- Esslinger, A. S. (2007). Erfolgreiche Umsetzung von Work-Life-Balance in Organisationen: Strategien, Konzepte, Maßnahmen (1. Aufl.). Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Georg, F. (2019). Die Generation Y und ihre Work-Life-Balance (1. Auflage). Rainer Hampp Verlag. <https://doi.org/10.978.395710/3291>
- Hellert, U. (2022). Arbeitszeitmodelle der Zukunft. Arbeitszeiten flexibel und attraktiv gestalten (3. Auflage). Freiburg München Stuttgart: Haufe Group.
- Hesse, G., & Mattmüller, R. (Hrsg.). (2019). Perspektivwechsel im Employer Branding: Neue Ansätze für die Generationen Y und Z. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26208-2>.
- Kaiser, S. & Kozica, A. (2014). Über Grenzverschiebungen in der neuen, vernetzten Arbeitswelt. In A. Richter (Hrsg.), *Vernetzte Organisation* (S. 7-15). München: De Gruyter Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Klaffke, M. (Hrsg.). (2022). Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-38649-8>
- Koschmieder, S. (2008). Betriebliche Maßnahmen zur Beeinflussung der Work-Life-Balance der Mitarbeiter. Norderstedt: Grin.
- Köppl-Turyna, M., Graf, N., & Schwarzbauer, W. (2024). New Work: Chancen, Herausforderung und Politikempfehlung 2024. ECO Austria Institut für Wirtschaftsforschung.
- Krüger, K. (2018). Herausforderung Fachkräftemangel. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20421-1>
- Küblböck, S., & Standar, M. (2016). Fachkräftemangel im Gastgewerbe. Zeitschrift für Tourismuswissenschaft, 8(2), 285–317. <https://doi.org/10.1515/tw-2016-0021>

- Kratzer, N., Menz, W. & Pangert, B. (2015). Balanceorientierte Leistungspolitik: Eine Einführung. Ansätze für eine leistungspolitische Gestaltung der Work-Life-Balance. In N. Kratzer, W. Menz & B. Pangert (Hrsg.), *Work-Life-Balance – eine Frage der Leistungspolitik. Analysen und Gestaltungs- ansätze* (S. 13-40). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kruse, J. (2015). *Qualitative Interviewforschung: Ein integrativer Ansatz* (2. Aufl.). Beltz Juventa.
- Kruse, M. (2009). *Vereinbarkeit von Arbeit und Leben durch betriebliche Work-Life-Balance Maßnahmen. Schöne neue Arbeitswelt?*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.
- Kuckartz, U. (2007). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten* (2. Aufl.). VS Verl. für Sozialwiss. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92126-6>.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). Beltz Juventa.
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung: Grundlagentexte Methoden* (5. Aufl.). Beltz Juventa.
- Lambert, S. (1990). Processes Linking Work and Family. Critical Review and Research Agenda. *Human Relations*: Vol. 43, No. 3, S. 239-257.
- Leodolter, S. & Kaske, R. (2003). *Tourismus in Österreich: Zukunftsbranche oder Einstieg in die Arbeitslosigkeit?* Wien: Kammer für Arbeiter u. Angestellte für Wien.
- Mayring, P. (2023). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. (7. überarbeitete Aufl.) Weinheim: Beltz Pädagogik.
- Misoch, S. (2019). *Qualitative Interviews* (2., erweiterte und aktualisierte Auflage). München ;Wien: De Gruyter Oldenbourg.
- Mohe, M; Dorniok, D.; Kaiser S. (2010). *Auswirkungen von betrieblichen Work-Life-Balance Maßnahmen auf Unternehmen: Stand der empirischen Forschung*. Gabler-Verlag.
- Oelgart, K. (2012). *Flexible, internationale Arbeitszeitmodelle für Führungskräfte als Antwort auf die Anforderungen der modernen Arbeitswelt*. Diplomica Verlags GmbH: Hamburg.

- Papmeyer, K. (2017). Work-Life-Balance im Kontext von mitarbeiterunterstützenden Dienstleistungen. Eine Untersuchung in einem globalen Technologiekonzern. Springer Gabler GmbH: Wiesbaden.
- Rolle, S. (2013). Work-Life-Balance als Zukunftsaufgabe: Personalbindung und Arbeitszufriedenheit im Kontext der Familienfreundlichkeit. Diplomica Verlags GmbH: Hamburg.
- Sass, E. (2019). Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung: Was erwarten Arbeitnehmer? Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24649-5>
- Schnieder, S. (2013). Work Life Balance in Unternehmen: Eine Chance im Wettbewerb um Fachkräfte. Diplomica Verlag GmbH: Hamburg.
- Seidl, I. & Zahrnt, A. (2019). Erwerbsarbeit, Tätigsein und Postwachstum. In I. Seidl & A. Zahrnt (Hrsg.), Tätigsein in der Postwachstumsgesellschaft (S. 9-24). Marburg: Metropolis-Verlag.
- Spatz, M. (2014). Work-Life-Balance. Junge Führungskräfte als Grenzgänger zwischen verschiedenen Lebensbereichen. Rainer Hampp Verlag. <https://doi.org/10.1688/9783866189843>
- Teplik, V. J. (2022). Eine Branche in Aufbruchstimmung. *Extradienst*. 222-225.
- Thom, G. (2008). Work-Life-Balance - Die Balance zwischen Berufs- und Privatleben zielorientiert gestalten. In K. Seeger & B. Liman (Hrsg.), Zielorientierte Unternehmensführung. Festschrift für Univ. Prof. Dr. Winfried Hamel (S. 231-258). Wiesbaden: Gabler.
- Treitschke, V. (2014). Deutscher Mittelstand boomt und beklagt Umsatzeinbußen durch Fachkräftemangel. *Control Manag Rev* 58, 73. <https://doi.org/10.1365/s12176-014-0915-6>
- Wirtschaftskammer (wko). (2019). Job mit Aussicht. Zugriff am 1. Oktober 2024 unter <https://www.wko.at/oe/tourismus-freizeitwirtschaft/arbeitszeitmodelle-hotellerie-gastro-.pdf>
- Wirtschaftskammer, (wko). (2023). Flexible Arbeitszeit im Hotel- und Gastgewerbe. Zugriff am 28. Oktober 2024 unter <https://www.wko.at/oe/arbeitszeit/flexible-arbeitszeit-tourismus.pdf>.

Wirtschaftskammer, (wko). (2024). Arbeitsmarktdaten Österreich. Zugriff am 21. Mai 2025 unter <https://www.wko.at/oe/tourismus-freizeitwirtschaft/arbeitsmarktdaten-tourismus.pdf>

11 Anhang

11.1 Interviewleitfaden mit Führungskräften in der Hotellerie

Allgemeine Fragen

- Bitte erzählen Sie mir kurz über Ihre aktuelle Position in Ihrem/dem Hotelbetrieb.
- Bitte sagen Sie mir etwas über die Größe, Lage und Ausgestaltung des Betriebes (z.B. Anzahl der Zimmer, Sterne, Spa-Bereich, ...)
- Wie viele Mitarbeiter und wie viele Mitarbeiterinnen sind in diesem Hotelbetrieb beschäftigt?
- Wie viele Mitarbeiter:innen gehen eine Vollzeitbeschäftigung nach?
- Wie hoch ist die Anzahl an Teilzeitmitarbeiter:innen im gesamten Betrieb?
- Wie viele Mitarbeiter:innen sind Ganzjahresarbeitskräfte und wie viele Saisonarbeitskräfte?
- Wie hoch ist der Anteil an Mitarbeiter:innen die keine österreichische Staatsbürgerschaft besitzen?
- Wie viele Mitarbeiter:innen stammen aus der Region?
- Wie viele Prozent Ihrer Mitarbeiter:innen sind seit 5 Jahren in dem Betrieb beschäftigt?
- Wie hoch ist der Anteil an Lehrlingen?
- Wie viel Prozent der von Ihnen ausgebildeten Lehrlinge arbeiten weiterhin in Ihrem Betrieb?

Bedeutung der Work-Life-Balance:

- Wie ist Ihre persönliche Ansicht zur Work-Life-Balance in der Hotellerie?

Fluktuation

- Wie hoch ist die Fluktuation der Mitarbeiter:innen in Ihrem Betrieb?
- In welchen Bereichen ist diese besonders zu beobachten?

Fachkräftemangel

- Gibt es in Ihrem Unternehmen einen Fachkräftemangel? (Eine Knappheit des Arbeitskräfteangebotes entsteht, wenn Tourismusbetriebe ihre offenen Stellen zu den angebotenen Löhnen entweder gar nicht, nicht rasch genug oder nur mit unzureichend qualifiziertem Personal besetzen können)

- Wenn ja, in welchen Bereichen ist dieser besonders stark?
- Wenn ja, was sehen Sie als die Hauptursachen für den Fachkräftemangel in Ihrem Betrieb?
- Warum glauben Sie bleiben in der Hotellerie (allgemein) Stellen oft unbesetzt?

Generationen am Arbeitsmarkt

- Wie hoch ist der Anteil der Mitarbeiter:innen in den folgenden Altersklassen Generation Y (zwischen 1981 und 1995) und Generation Z (zwischen 1996 und 2010)?
- Wie oft wird von Ihnen eine Vollzeitstelle angeboten, aber von den Bewerber:innen eine Teilzeitanstellung verlangt?
- Welche Teilzeitmodelle werden in Ihrem Betrieb angeboten?
- Ist der Anteil an Teilzeitmitarbeiter:innen bei den jüngeren Generationen höher oder niedriger?
- Beobachten Sie im Vergleich zu den älteren Generationen eine unterschiedliche Einstellung zur Arbeit beispielsweise Motivation gegenüber Aufstiegsmöglichkeiten, Motivation auch Überstunden zu leisten, Frage nach Teilzeitstellen...?

Maßnahmen und Initiativen:

- Welche Konzepte werden in Ihrem Hotel umgesetzt um Mitarbeiter:innen, aus deren subjektiven Sicht, eine optimale Balance zwischen Arbeits- und Privatleben zu bieten? (z.B. flexible Arbeitszeiten, Home-Office, Gesundheitsprogramme, Weiterbildungsmöglichkeiten, ...)
- Welche davon sind für die Mitarbeiter:innen am attraktivsten?
- Welche Herausforderungen sehen Sie bei der Umsetzung von den genannten Work-Life-Balance Konzepten?
- Welche verschiedenen Arbeitszeitmodelle bietet Ihr Hotelbetrieb an?
- Sind die Regelungen für Überstunden ein Teil dieser Modelle?
- Wenn für die Mitarbeiter:innen Überstunden anfallen, wie werden diese abgegolten bzw. ausgeglichen?
- Wie beurteilen Sie die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter:innen in Bezug auf die Balance zwischen Arbeits- und Berufsleben?
- Welche der von Ihnen genannten Konzepte/Schritte sind aus Ihrer Sicht am besten geeignet um Mitarbeiter:innen langfristig an ihren Arbeitsplatz zu binden?

- Welche Strategien setzt Ihr Hotel ein, um neue Fachkräfte/junge Generationen (Y, und Z) zu gewinnen?
- Welche Maßnahmen sind aus Ihrer Sicht darüber hinaus noch vorstellbar, um die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben in Ihrem Betrieb zu fördern?
- Welche Schwierigkeiten/Probleme gibt es bei der Umsetzung?

Ausblick und Schluss

- Gibt es etwas, das Sie abschließend zu diesem Thema hinzufügen möchten?

11.2 Interviewleitfaden Dr. Johannes Kopf

- Betreffend dem Fachkräftemangel liegen uns als letztaktuelle Daten die Ergebnisse aus der Studie „Unternehmensbefragung zum Arbeits- und Fachkräftebedarf/-mangel Arbeitskräfte radar 2024 ibw-Forschungsbericht Nr. 220“ von Helmut Dornmayr und Marlis Riepl vor. Dornmayr & Riepl (2024) kommen bei der Befragung auf einen Fachkräftemangel von 82 Prozent allgemein und 67 Prozent in der Hotellerie.
- Wie hat sich der allgemeine Fachkräftemangel und insbesondere jener in der Hotellerie aus ihrer Erfahrung seit April 2024 verändert?
- In welchen Berufen bzw. Tätigkeitsfeldern, aber auch in welchen Regionen ist dieser Mangel derzeit besonders auffällig?
- Wie ist die aktuelle Lage in einer längerfristigen Perspektive, der Tourismus klagt schon seit Jahre darüber, dass man zu wenig Arbeitskräfte findet?
- Inwieweit erkennen Sie, dass aufgrund des Fachkräftemangels in der Hotellerie das Angebot eingeschränkt wird (z.B. über eine höhere Anzahl an Schließtagen, über eine Einschränkung des Verpflegungsangebots in Hotels etc.)?
- Worauf ist aus Ihrer Sicht der Fachkräftemangel in der Hotellerie zurückzuführen?
- Gibt es aus Ihrer Sicht einen Zusammenhang zwischen dem Fachkräftemangel in der Hotellerie und einer vernachlässigten Work-Life-Balance?
- Unterhält das Arbeitsmarktservice spezielle Programme für das Hotelleriegewerbe, die den Fachkräftemangel reduzieren sollen? Wenn ja, welche sind das?
- Inwieweit ist in diesen Programmen die Arbeitgeber:innenseite eingebunden?
- Gibt es auf Arbeitnehmer:innenseite eine bestimmte Zielgruppe?
- Wie werden diese Programme am Arbeitsmarkt angenommen (Wirkungsberichte)?
- Welche Schulungsmaßnahmen überwiegen: Umschulungen aus dem Hotelleriegewerbe in andere Branchen oder Umschulungen aus einer anderen Erwerbstätigkeit in die Hotelleriebranche?
- Spielt in diesen Programmen die Work-Life-Balance eine besondere Rolle?
- Ist es aus Ihrer Sicht möglich, diesen Mangel an Arbeitskräften aus dem heimischen Arbeitskräftepotential zu decken oder ist es zwingend notwendig, ausländische Arbeitskräfte anzuwerben?
- Wenn ja, gelingt dies auch oder ist die Konkurrenz zu anderen europäischen Ländern, die ja auch einen Mangel an Arbeitskräften aufweisen, schon sehr groß?

- Hat der Tourismus hier gegenüber anderen Branchen einen Nachteil, d.h. gelingt es anderen Branchen besser, ausländische Arbeitskräfte einzuwerben?
- Ist das Phänomen der Work-Life-Balance auf heimische Arbeitskräfte beschränkt oder betrifft das zumindest auch solche aus anderen höher entwickelten europäischen Ländern?
- Sehen Sie eine Veränderung der verschiedenen Generationen, Generation Y (zwischen 1981 und 1995) und Generation Z (zwischen 1996 und 2010) die Arbeitseinstellung betreffend gegenüber älteren Generationen und auch zwischen Y und Z?
- Sind Sie der Ansicht, dass Maßnahmen zur Förderung einer Work-Life-Balance heutzutage von den Unternehmen aktiv angeboten werden muss, um Personen für einen Job gewinnen zu können?
- Fallen Ihnen andere Maßnahmen ein, die in dem Zusammenhang wichtig wären, aber von der Branche bisher nicht aufgegriffen werden?
- Vielfach hört man aus der Branche Klagen, dass die jungen Leute heutzutage nicht mehr hart arbeiten wollen. Haben Sie den Eindruck, dass der Begriff Work-Life-Balance von Arbeitgeber:innen dadurch eher negativ aufgenommen wird?
- Sind bereits konkrete Schritte des AMS und der Arbeitgeber:innen geplant um die Hotellerie attraktiver für die Generationen Y und Z zu machen und wenn ja, welche sind das?

Ausblick

Liegen ihnen Erfahrungswerte bzw. Daten zum Ausbildungsbereich der Generation X Y zu folgenden Fragen vor

- Wie viele Absolvent:innen von Tourismusschulen und ausgebildete Lehrlinge in der Hotellerie finden nicht den Weg in die Branche bzw. wechseln nach dem Lehrabschluss in andere Branchen?
- Wie viele Absolvent:innen und ausgebildete Lehrlinge wechseln in den ersten 3 Jahren (oder auch mittelfristig) in andere Sektoren?
- Gibt es in anderen Wirtschaftszweigen best practice Modelle, um Fachkräfte zu gewinnen, die auch in der Hotellerie angewendet werden (oder sollten, könnten)?

Schluss

- Gibt es etwas, das Sie abschließend zu diesem Thema hinzufügen möchten?

1 Interview IPA

2 Datum: 08.01.2025

3 Ort: Online, MS Teams

4 A: Johanna Perl

5 IPA: Interviewte Person (Person A)

6

7 **A:** Ich bin über alle Antworten froh und genau. Ich hoffe, dass das auch mit meinen Aufnahmen
8 am Handy. Aber es sollte alles klappen hoffentlich. Also ich habe da immer ein bisschen meine
9 Interview Leitfragen, das ist quasi auch alles dann seine Richtigkeit hat mit den anderen. Ja,
10 also genau als erstes so ein Einstieg und so allgemeine Fragen quasi zum Betrieb. Grundsätzlich
11 als erstes bitte, bitte erzählen Sie mir kurz über Ihre aktuelle Position in Ihrem Hotelbetrieb.

12

13 **IPA:** Also ich bin Director of Talents and Culture seit ungefähr eineinhalb Jahren Talents and
14 Culture, auch aus dem Grund, weil wir zu unseren Mitarbeitern nicht Ressourcen, also Human
15 Resources sagen, sondern eben weil sie Talente sind bei uns und Culture weil es sehr viel auch
16 mit Unternehmenskultur dieses Thema zu tun hat. Genau. Und ich bin halt zuständig für
17 eigentlich den ganzen Employer Branding Circle, das heißt vom Mitarbeitereinstieg, vom
18 Recruiting bis hin zum Onboarding, zu dem, was mit Mitarbeiter intern passiert, bis zum
19 Offboarding Academy dazwischen und so, also eigentlich ganz klassisch HR.

20

21 **A:** Sehr cool, sehr cool. Danke. Und wie schaut es mit der Größe, Lage und Ausgestaltung des
22 Betriebs aus? Zum Beispiel Anzahl der Zimmer, Wie viele Sterne habt ihr sowas in die
23 Richtung.

24

25 **IPA:** Also soll ich für die Gruppe sprechen oder für ein spezifisches Hotel? Weil ich bin für
26 die Gruppe zuständig.

27

28 **A:** Du kannst gerne auch gern mal für die Gruppe sprechen, weil ich glaube mehrere Betriebe.
29 Also ich habe glaube ich in Deutschland und in Österreich ja vielleicht so dass ja genau so über
30 alle.

31

32 **IPA:** Also ich kann eher so ein bisschen splitten. Also heißen tun sie heißen tun sie (...) weil
33 also Familie und Luxus. Also, wir haben uns spezialisiert auf Familien mit Kindern. Unser USP
34 ist, dass man bei uns nur buchen kann, wenn man Kinder hat oder angibt. In der
35 Buchungsstrecke. Dabei sind wir eins vor den ersten gewesen, in ganz Europa bzw fast weltweit
36 die diese Ausrichtung wirklich so streng betreiben weil es gibt ja auch viele Resorts oder Hotels,
37 die halt irgendwie so ein Mischmasch machen. Und bei uns ist es wirklich sehr, sehr streng.
38 Aber wir haben insgesamt vier Hotels, zwei in Österreich, zwei in Deutschland. Die
39 Bettenanzahl muss ich noch mal nachschauen, aber es sind um die muss ich ganz kurz
40 nachdenken 100 200 ich glaube um die 400 Zimmer, um die vier bisschen über 400 Zimmer
41 und ich glaube, es sind schon um die 800. Naja, ich muss nochmal nachschauen wegen den
42 Betten bitte. Weil wir haben ja unsere spezielle Ausrichtung so im Zimmer auch verankert, dass
43 wir auch Kinderzimmer, also Kinderbetten und so haben. Das heißt, da muss ich jetzt noch mal
44 nachschauen. Insgesamt haben wir um die 750 Mitarbeiter bei uns im Unternehmen, wie gesagt.
45 Also vier Betriebe. Wir haben auch noch zusätzlich zwei Yachten in Kroatien unten stehen, die
46 mit unserem Konzept auf See fahren und deshalb halt nur in der Sommersaison in Pula. Genau.
47 Und da fahren auch unsere Mitarbeiter mit und so. Das heißt, es sind deswegen nicht mehr
48 Mitarbeiter, aber gehört eben auch dazu. Genau.

49
50 **A:** Okay, sehr cool, sehr cool. Okay, das heißt Mitarbeiter haben sie mir eh schon beantwortet
51 720 hast du gesagt oder?

52
53 **IPA:** 750 sind es ungefähr.

54
55 **A:** 750. Okay, Cool. Und wie viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen weißt du, ob die also, wie
56 viele gehen circa eine Vollzeitbeschäftigung nach?

57
58 **IPA:** Gute Frage. Das muss ich auch nachdenken. Aber es sind schon sehr, sehr viele. Also ich
59 würde sagen, es sind um die 70 %.

60
61 **A:** Das heißt, kann man dann sagen, dass 30 % quasi eine Teilzeitbeschäftigung nachgehen?

62
63 **IPA:** Genau.

64

65 **A:** Und wie es bei euch mit Ganzjahresarbeitskräften und Saisonarbeitskräfte. Wie ist da die
66 Aufteilung?

67

68 **IPA:** Also wir sind ein hundert Prozentiger Ganzjahresbetrieb, das heißt, wir haben eigentlich
69 nur voll, also nur Ganzjahresanstellungen, eigentlich keine befristeten Verträge in dem Sinne
70 wie jetzt der Saisonbetrieb zum Beispiel. Wir haben zum Beispiel verschiedene Kooperationen
71 mit zum Beispiel Griechenland jetzt gemacht, die haben ja Saisonbetrieb, die haben ja jetzt
72 dann die Klappe im November zugemacht bei einem Betrieb und die sperren dann erst wieder
73 im Frühling auf. Und da konnten wir auch speziell Mitarbeiter und die helfen uns zum Beispiel
74 über die Wintersaison. Also wir haben schon mehr zu tun in den Saisonen, aber grundsätzlich
75 sind wir Sommer Ganzjahresbetrieb mit einer Durchschnittsauslastung von 90 %. Also wir sind
76 in allen Häusern immer voll.

77

78 **A:** Okay, sehr gut. Und wie viele Mitarbeiter oder wie hoch ist der Anteil an Mitarbeitern, die
79 keine österreichische Staatsbürgerschaft haben? Also in Deutschland wahrscheinlich sowieso,
80 das jetzt aber vielleicht eher bezogen auf die österreichischen Betriebe.

81

82 **IPA:** Ist auch eine sehr gute Frage. Weiß ich jetzt nicht zu 100 %, aber es sind auch es bewegt
83 sich glaube ich auch so um die 60 70 % an Einheimischen bzw ist es natürlich schon so, also
84 im Dachsteinkönig zum Beispiel in einem unserer Resorts, da ist der Anteil sehr hoch. Ja, in
85 der Alpenrose, in unserem Stammhaus, quasi in Lermoos ist es auch wieder eigentlich
86 umgekehrt. Also es ist in jedem Haus irgendwie unterschiedlich. Kommt auch total auf die
87 externe Unternehmensstruktur an, also was da so in der Region ist, weil zum Beispiel im
88 Dachsteinkönig, Da ist nicht viel. Rundherum im Dachstein West Region in Lermoos in Tirol
89 befinden wir uns inmitten einer Tourismusregion genauso wie im Allgäu. In einem von unseren
90 Resorts. Und da ist natürlich die Konkurrenz höher und da switchen die Einheimischen schon
91 mal gerne so herum. Und deswegen würde ich sagen, ist es da eher geringer. In Thüringen zum
92 Beispiel, in einem in unserem neuesten Resort. Dass der Anteil sehr, sehr hoch. Das ist aber
93 immer bei unseren neuen Hotels so, dass natürlich zuerst einmal alle Einheimischen quasi da
94 sein möchten. Und einem Dachsteinkönig hat man das sehr, sehr gut halten können, auch den
95 einheimischen Anteil. Da sind sehr, sehr viele noch von da. Die Fluktuation ist auch sehr gering.

96

A: Okay, das heißt so grundsätzlich auch, ist eigentlich immer ein bisschen unterschiedlich. Und zum Beispiel beim Dachstein habt ihr dann eigentlich auch viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus der Region. Eigentlich.

IPA: Ja, genau. Also wir haben auch verschiedene. Also wir kommen vielleicht auch noch mal dazu, aber wir haben ein eigenes Entlohnungssystem für unsere Mitarbeiter entwickelt. Und da ist zum Beispiel auch drinnen, dass wenn sie jetzt von uns keine Unterkunft benötigen und dann kriegen sie einen Einheimischenbonus und der ist bei einer 40 Stunden Kraft 250 € Und das wird dann halt eben alles berechnet und je mehr Stunden, desto mehr kriegen sie und je weniger, desto weniger. Genau.

A: Okay, gut, ich glaube, vielleicht kommen wir dann da im Mitte des Interviews auch noch ein bisschen dahin. Perfekt kann man circa sagen, wie viel Prozent der Mitarbeiterinnen schon seit fünf Jahren in dem Betrieb beschäftigt sind. Also quasi so in die Richtung Langzeitmitarbeiter. Ich habe jetzt mal fünf Jahre quasi als Referenz genommen.

IPA: Also wir haben sehr viele, die auch wieder zurückgekommen sind, also schon mal weg waren und zurückgekommen sind. Das würde ich sagen, ist aber einfach branchenbedingt so, das ist einfach in unserer Branche so, dass man relativ viel wechselt, Aber es sind sehr, sehr viele. Also ich kann jetzt zum Beispiel vom Dachsteinkönig sagen Wir haben eine Art Prämiensystem mit einer. Wenn Sie zum Beispiel fünf Jahre bleiben, dann können Sie entweder kommen wir nachher nochmal dazu, Dachsteinkönig haben wir jetzt acht Jahre offen und ich glaube, das sind über 50 % der Mitarbeiter immer noch da seit Beginn der Eröffnung. Also das ist wie gesagt, das ist aber wie der Dachsteinkönig Alpenrose gibt es natürlich jetzt schon viel länger, das ist wieder andere Zahl. Aber es ist schon Gott sei Dank sehr eine gute Rate. Also die Fluktuationsrate wird wahrscheinlich im besseren Bereich sein, wenn man Medianwert anschaut. Ich weiß gar nicht, was der ist, mittlerweile bei der.

A: Oh, jetzt stecken wir ein bisserl. Wieder weg. Ich habe nur mehr Fluktuationsrate und dann war es ein Freeze.

IPA: Also ich glaube, dass man vom Medianwert der Hotellerie auf jeden Fall im sehr, sehr guten Bereich sind und darunter sind von der Rate sicher. Ich kann das nicht sagen, ich muss

130 es wirklich ausrechnen, weil sich das immer verschiebt. Aber es ist sicher bei höchstens 30, 40
131 %, wenn überhaupt.

132

133 **A:** Perfekt, Super, dann hat man schon eine Frage jetzt vorweg beantwortet. Dann wie hoch ist
134 der Anteil an Lehrlingen? Aber wenn du willst, kannst du jetzt nur vielleicht wirklich den
135 Dachstein hernehmen, wenn, wenn oder allgemein. Es ist grundsätzlich so, wie es dir lieber ist
136 oder es.

137

138 **IPA:** Kein Problem wir haben beim Dachsteinkönig um die 180 Mitarbeiter und davon sind
139 jetzt glaube ich fünf Lehrlinge pro Jahr drinnen. Das heißt wir haben 15 Lehrlinge ungefähr im
140 Betrieb und das ist aber bei allen Betrieben eigentlich ähnlich.

141

142 **A:** Okay, super. Und kann man sagen, wie viel Prozent der dann von euch ausgebildeten
143 Lehrlinge dann auch wirklich im Betrieb bleiben oder ob dann manche auch sagen Oh, jetzt
144 habe ich die Branche quasi mal ausprobiert, jetzt schaue ich mich wieder mache ich will ich
145 was ganz anderes machen? Da ist ja nicht nur eure Branche jetzt davon betroffen. Ist ja
146 grundsätzlich überall. Aber ob man das sagen kann, ob es da irgendeinen Referenzwert gibt?

147

148 **IPA:** Also Prozente kann ich nicht sagen. Aber es ist schon so, dass die Lehrlinge dann meistens
149 woanders hingehen. Ist aber auch von uns gewünscht. Was natürlich ja. Also ja, natürlich will
150 man, dass die dann dableiben, aber wir sehen uns einfach als Lehrbetrieb und meistens kommen
151 sie auch wieder zurück. Das ist das, was ich vorher schon gesagt habe. Wir haben auch
152 Lehrlinge, die seit der Lehrzeit bei uns sind. Beim Dachsteinkönig sind es ich glaube, es sind
153 mittlerweile zwei, die eigentlich seit der Lehrzeit da sind und nie was anderes gesehen haben.
154 Aber es ist natürlich schon so, dass die eigentlich alle immer gehen. Also das kann man fast
155 durch, also durchweg sagen in allen Betrieben, weil man natürlich schon auch selber sagt geht
156 raus, schaut euch was anders an, aber am besten wäre es natürlich dann, sie kommen wieder
157 zurück. Also gar nicht dableiben. Das ist gar nicht unser Ziel, sondern das Ziel ist eigentlich
158 wieder das Zurückkommen. Ja, genau.

159

160 **A:** Okay, sehr schön. Weil wir vorher kurz von einer Fluktuation gesprochen haben, so kann
161 man dann irgendwie sagen, in welchen Bereichen das zu beobachten ist.

162

163 **IPA:** Das ist hauptsächlich Service, also Service und Küche würde ich mal sagen. Es ist immer
164 total abhängig von dem Abteilungsleiter in der Abteilung. Wir beobachten zum Beispiel schon
165 auch, dass man, wenn wir einen Positionswechsel in den höheren Positionen haben, dass da
166 schon auch die wir sagen aber die unteren sozusagen von der Hierarchie dann eher mal einen
167 Wechsel vollziehen, als wenn man jetzt da stringent einen Gleichbleibenden Abteilungsleiter,
168 der quasi sein Thema durchzieht. Aber ja, also hauptsächlich Service und Küche. Das ist aber
169 halt einfach dem geschuldet, dass natürlich dort die Arbeitszeit eine ist, die halt akzeptiert
170 werden soll muss und natürlich auch viel Arbeit dahinter steckt. Das ist auch klar. Das darf man
171 jetzt auch nicht irgendwie schönreden.

172

173 **A:** Perfekt dann kurz, weil es ja auch in meinem Thema drinsteckt, eben die sogenannte Work
174 Life Balance. Und jetzt wollte ich dich mal kurz fragen, wie du das oder was einfach deine
175 persönliche Ansicht zur Work Life Balance in der Hotellerie ist.

176

177 **IPA:** Es ist total schwierig, weil für mich persönlich es ist immer, je nachdem, wie ein Mensch
178 irgendwie gepolt ist. Es fließt so extrem viel Psychisches rein, dass es total schwierig ist, die
179 Frage zu beantworten. Für mich selber für mich ist Work Life Balance immer flexibel an meine
180 Arbeit richten kann. Wenn ich weiß okay jetzt ist viel zu tun. Jetzt haue ich mich rein. Jetzt sind
181 es vielleicht 60 70 Stunden Wochen. Dann weiß ich aber auch, wie zum Beispiel jetzt im Jänner.
182 Jetzt ist es ein bisschen ruhiger, jetzt kann ich wieder runterkommen. Ich schaue, was ich
183 geleistet habe, kann wieder ein bisschen reflektierter sein, kann mir Zeit nehmen, kann Urlaub
184 nehmen. Das ist für mich quasi so ein bisschen dieses Work Life. Und auf jeden Fall ist es auch
185 so, dass also ganz viel, glaube ich, verbinden mit Work Life, dass man arbeiten muss, aber in
186 der Arbeit dann auch Zeit findet für irgendwelche Freizeitdinge. Also das ist immer mit wenig
187 Arbeit verbunden ist. Ich glaube aber, dass man die Arbeit sehr erfüllend ist und man sie halt
188 einfach Spaß macht. Und es kann nicht immer nur alles rosig sein. Das muss man irgendwann
189 verstehen, wenn man älter wird. Aber die meiste Zeit soll Spaß machen. Und das ist das, was
190 diese Work Life Balance ausmacht. Und das. Und wir sagen ja immer Work Life Blending
191 dazu, weil es ein bisschen mit einfließt. Und ich glaube, dass das unsere Branche sehr, sehr gut
192 kann, weil wir ja so viel mit Menschen zu tun haben. Und wenn ich jetzt im Service bewege
193 und dann ich habe nicht immer nur Vollgaslaufzeiten. Also ich habe mal eine Stunde, wo es
194 viel zu tun ist. Dann habe ich eine Stunde vorher mit plus Vorbereitungszeit und natürlich
195 Nachbearbeitungszeit.

196

197 **IPA:** Und dann habe ich aber immer noch fünf sechs Stunden, je nach Arbeitsaufteilung, wo
198 ich natürlich andere Dinge mache, wo ich mit Kollegen zusammen treffe, wo ich einfach. Also
199 ich glaube, dass die Umgebung einfach eine große Rolle spielt, die Offenheit des Arbeitgebers
200 und dass viel Spaß einfach auch in der Arbeit einfach mit einhergeht. Und was ich immer sage,
201 ist mittlerweile, dass ohne Arbeit heute auch nicht recht viel erreicht werden kann. Es ist immer
202 so, dass viele kommen und sagen Ja, ich will Work Life Balance, aber ich will halt
203 Unternehmens. Keine Ahnung, was irgendwie ein Manager werden. Das funktioniert einfach
204 noch nicht so, wie sich das viele vorstellen. Das hat auch noch nie so funktioniert und das wird
205 auch nie anders funktionieren. Ich bin dafür, dass Arbeitsleistung honoriert werden soll. Auf
206 jeden Fall. Da werden natürlich auch viele Weichen verbarrikadiert in seitens der Regierung.
207 Da wird gerne die diejenigen, die viel arbeiten zahlen. Ja die, die weniger arbeiten weniger.
208 Aber es ist halt so wie es ist und das ist eben das. Und ich glaube, es ist auch dieses riesige
209 Thema Resilienz im Raum. Das heißt einfach dem Mitarbeiter auch sagen, warum er, also dass
210 er gewisse Ziele hat und dass er das versteht, warum er arbeiten muss und dass das jetzt etwas
211 ist, was für ihn ist natürlich schon auch, sondern dass das ja ein gemeinsames Ding ist. Und es
212 ist schön, wenn man nicht arbeiten muss. Und wenn er da gesegnet ist mit viel Geld. Aber
213 irgendwie arbeiten müssen wir und ich kann es mir eigentlich jederzeit selber richten. Das hat
214 aber ganz stark was mit einem selbst zu tun. Und ich glaube, das ist so ein Gesellschaftsthema
215 mittlerweile geworden. Also ich bin jetzt ein bisschen ausgeschweift irgendwie.

216

217 **A:** Perfekt. Danke, Nein, es war wirklich super. Danke. Sehr gut dann nächster Punkt ist bis
218 jetzt so in den Fachkräftemangel hinein. Also grundsätzlich bei euch habt ihr in euren Betrieben
219 oder in eurem Unternehmen jetzt grundsätzlich Probleme. Also habt ihr einen
220 Fachkräftemangel derzeit?

221

222 **IPA:** Also es wäre gelogen, wenn nicht.

223

224 **A:** Ja.

225

226 **IPA:** Es ist halt schwierig, Führungskräfte zu finden. Es ist im Moment. So. Jetzt geht's wieder.
227 Es ist schwierig, Führungskräfte zu finden. Also wirklich. Menschen, die gewillt sind oder die
228 dieses gewisse Etwas haben, dass sie 30 bis 40 Mitarbeiter führen können. Also gar nicht so

229 diese kombinieren Menschen, die arbeiten, die laufen, die quasi diese Arbeit ausführen, sondern
230 eher diejenigen, die wissen, wie man diese Menschen führt. Also das verstehe ich unter
231 Fachkräfte. Also wirklich Menschen, die Erfahrung mitbringen, die wissen, wie man
232 Dienstpläne schreibt, die wissen, wie man mit Menschen umgeht. Die wissen, dass man sich
233 hinsetzt, mit denen Gespräche führt. Ziele setzt, man ganz genau, weiß zu jeder Zeit, wie es
234 ihnen geht. Dass man auf das eingeht. Und das ist dieses Thema, dass der Arbeitgeber ein
235 bisschen mehr eben auf dieses Persönliche und Private, auf Mitarbeiter eingeht in der Zukunft.
236 Was ja eigentlich den nichts angeht, aber mittlerweile, und das ist ja das, was meine Position
237 ist, meine Position gibt es nur, weil dieser Mensch plötzlich in den Vordergrund rückt und weil
238 sonst gab es eine ganz normale HR in jedem Haus. Aber uns ist der Mensch wichtig und es ist
239 und ist der Lebenszyklus im Betrieb eines Mitarbeiters wichtig. Und deswegen beschäftigen
240 wir uns mit dem genau.

241
242 **A:** Okay, das heißt also, die nächste Frage wäre jetzt gewesen, wenn ja, in welchen Bereichen?
243 Also grundsätzlich eigentlich schon Leute, die Führungspositionen haben und eben so 30 bis
244 40 Menschen unter sich hätten und eigentlich auch viel Verantwortung tragen müssten.

245
246 **IPA:** Und wollen, nämlich. Ja, genau. Okay, also Menschen, die, die einfach auch so ein
247 bisschen die Extrameile gehen wollen, die eine Hands on Mentalität haben, Die, die einfach
248 wollen, Die, die das verstehen, wie er tickt. Ein bisschen. So sind wir, wir Unternehmer im
249 Unternehmen. Und das ist natürlich schwierig, weil ich kann das nicht von jedem Verlangen.
250 Aber das ist eben genau das von was man sprechen möchte. Ich muss mich gerade in der
251 Hotellerie im Hotel auf meinen Abteilungsleiter zu 100 % verlassen können, weil ich als
252 Führungskraft, die nur drüber ist oder als Hoteldirektor. Ich kann nicht einen Dienstplan für
253 den Service schreiben. Ich kann nicht.

254
255 **A:** Warte, du steckst wieder kurz. Du warst genau wieder kurz weg. Ich habe nur gehört
256 Dienstplan quasi.

257
258 **IPA:** Also, dass eben der Direktor keine Dienstpläne schreibt. Für die verschiedenen
259 Abteilungen, sondern dass wir da wirklich Abteilungsleiter brauchen, auf die Verlass ist und
260 die das Thema unter Kontrolle haben. Also das ist für mich der Fachkräftemangel und dann
261 reden wir irgendwann einmal darüber, dass man Sommeliers braucht, natürlich den Verkauf

steigern usw. und so fort. Aber wir haben so viele Bewerbungen, wir können, im Monat für alle Betriebe um die 700 Bewerbungen rein und die 700 Bewerbungen kann ich aber genau zwei nutzen, weil halt ein riesiger Anteil einfach vom Ausland reinkommt, wo ich als Arbeitgeber aber damit belastet bin. Diese ganzen Bürokratiesachen zu erledigen das wir von Haus aus einfach nicht also da nicht wirklich wen einstellen weil es einfach. Dann habe ich sechs Leute pro Haus in der HR sitzen. Das geht leider nicht. Also so ist das ganze also wir haben Bewerbungen, aber die Qualität der Bewerbungen ist einfach nicht die, die ich mir einfach wünschen würde.

270

A: Okay, perfekt. Jetzt noch ganz kurz zurück zu der weil du eben gesagt hast, dass quasi eher bei den Führungspositionen würdest du jetzt eher sagen haben Sie da eben diesen Fachkräftemangel? Was würdest du ich glaub, wir haben es schon ein bisschen angeschnitten jetzt mit Verantwortung übernehmen und sowas. Aber was würdest du grundsätzlich, wenn du jetzt keine Ahnung drei so als Hauptursachen nennen? Warum dann eigentlich dieser Fachkräftemangel irgendwie besteht in eurem Betrieb. Also jetzt auf dieser Ebene, was du jetzt schon quasi gesprochen hast, was vielleicht wirklich die Ursachen wären.

278

IPA: Ich glaube einfach diese Flexibilität, die man an den Tag legen muss, also dass man das nicht jeder Tag, der ist wie ein anderer, dass ich bin heute total psychologisch unterwegs, dass der Mensch ein sehr starkes Gewohnheitstier ist. Und natürlich möchte ich jeden Tag in den Betrieb kommen und keine Überraschungen haben und meine Arbeit erledigen. Aber so schaut es in der Wirklichkeit nicht aus. Also ich habe Krankenstände, ich habe keine Ahnung, wenn wirklich was passiert, einen Arbeitsunfall, Gäste, ich habe so viel sozialen Kontakt überall, dass da immer so viele Dinge, so viele Variablen in einer täglichen Arbeitsweise drinnen sind, dass ich glaube, dass das der Grund ist, warum viele einfach sagen, okay, das ist mir zu viel. Ich möchte nicht diese vielen Entscheidungen treffen, jeden Tag. Was ich verstehen kann. Also ich glaube, einerseits ist es das, auf der anderen Seite natürlich der Mangel an Kräften. Also für die Fachkraft, die Menschen, die dahinter stehen, die halten einfach quasi die Stange, halten also dieses Ungewisse wieder. Es ist eine total gute Frage und natürlich halt einfach auch die viele Arbeit, die damit verbunden ist. Wir haben jetzt vergessen zu sagen, wir sind in der Viersternes und fünf Sterne Hotellerie, Wir haben fünf Sterne, vier Sterne Betriebe und da muss man natürlich immer die Qualität auch den Gästen ja immer mehr bieten an Qualität. Und da entsteht

294 natürlich wahrscheinlich auch sehr viel Druck. Und deswegen glaube ich, ist es einfach so eine
295 Mischung aus allem. Genau.

296

297 **A:** Perfekt.

298

299 **IPA:** Und natürlich, entschuldige. Und bei mir natürlich auch. Ja, das ist ein riesiger Punkt für
300 mich. Wir werden sehr transparent. Wir werden auch in der Kommunikation der Gehälter sehr
301 transparent. Und wenn das jemand sieht und das muss ja nicht stimmen, aber das weiß man ja
302 eigentlich nie, wie viel ein anderer verdient in einer anderen Branche. Und dann geht es in der
303 Metallbranche im Kollektiv um keine Ahnung. So und so viel und man selber weiß okay, ich
304 verdiene so und so viel. Das ist dieses der schreibt irgendwann aus und dann haste aber das.
305 Deswegen muss ich vielleicht auch nicht mehr leisten oder so und was, ich verdiene ja eh so
306 wenig oder was auch immer, was eigentlich überhaupt nicht stimmt. Aber man wird so gepolt
307 und das finde ich ganz, ganz schlecht, wenn man das auf das reduziert wird, was man verdient.
308

309 **A:** Auch ein sehr guter Punkt. Absolut. Ja, jetzt eher eine allgemeine Frage was du glaubst,
310 warum, weil man hört ja auch oft in den Medien Fachkräftemangel, Hotellerie,
311 Tourismusbranche, generell was du glaubst, ob man auch so allgemein sagen kann oder ob du
312 irgendwie eine Meinung hast, was da allgemein für Probleme gibt. Warum dann oft in der
313 Hotellerie eben die Stellen unbesetzt bleiben. Ich glaube, du hast jetzt schon ein paar Punkte
314 gesagt mit den gehaltstechnischen zum Beispiel, dass man da irgendwie ja einfach sehr viel
315 verglichen wird und sowas. Ich glaube, ein paar Punkte dabei gehabt, ja, aber so
316 zusammenfassend.

317

318 **IPA:** Also es gibt halt so Stereotype in der Gastro und Hotellerie, das ist halt immer dieses
319 Thema mit dem Gehalt. Es ist das Thema mit der Arbeitszeit, es ist das Thema mit dem Umgang
320 miteinander. Und da würde ich aber eben sagen, dass eben mit dem Beschäftigten eigentlich
321 überhaupt nicht mehr, weil wir da so andere Wege gehen in Bezug auf andere. Ich kann nur den
322 Tipp geben, einfach da mehr zu machen. Sich mit den Mitarbeitern zu beschäftigen. Natürlich
323 Regeln aufzustellen. Aber wir haben für jedes Klischee eigentlich immer irgendwas, was das
324 wieder komplett abdeckt. Zum Beispiel Die Arbeitszeit ist ein riesen Klischee. Wir haben
325 Handflächenscans, wo man jeden Tag ein und ausstempelt, wo wir sekundengenau die
326 Arbeitszeit erfassen. Und wir haben quasi überhaupt keine Übertritte eigentlich, was das

327 betrifft. Also wir sind da total fair. Wir haben, was das Thema Lohn betrifft, ein eigenes
328 Entlohnungssystem, wo wir immer schon über Kollektivzahlen und zusätzlich mit unserem
329 Benefit da mega Aufstockungen haben. Eigentlich, wenn man sich das, wenn man sich das alles
330 wirklich hochrechnet. Wir haben nicht nur dieses Thema untereinander, wir haben Werte, wir
331 haben eine Vision, wir haben ein Leitbild, wir haben einen Faden, wie wir uns miteinander
332 unterhalten, wie wir miteinander umgehen.

333

334 **A:** Perfekt. Zu den Punkten kommen wir dann auch gleich im übernächsten. Dann kurz noch
335 was anderes zu den Generationen am Arbeitsmarkt. Wir haben ja Generation Y zwischen 1981,
336 1995, das Geburtsjahr und jetzt eben auch Generation Z, die ja schon am Arbeitsmarkt sind,
337 zwischen 1996 und 2010. Und könnt ihr circa sagen, wie hoch der Anteil ist? Also ob
338 wahrscheinlich auch viele der Generation sind die wahrscheinlich zugehörig. Bei euch aber war
339 es so, ob ihr auch einige davon eigentlich dabei habt?

340

341 **IPA:** Ja, ich würde sagen durch und durch. Jede Generation und das ist auch total lustig, weil
342 es ist jedes Haus auch wieder unterschiedlich. Also in (...) zum Beispiel ist haben wir sehr, sehr
343 viele ganz langjährige Mitarbeiter, die natürlich dann auch schon älter sind. Im (...) der hat halt
344 einfach den Ruf eines sehr jungen Unternehmens. Da haben wir auch sehr viele junge
345 Führungskräfte auch. Und generell, ich würde mal sagen, ich weiß, was der Durchschnitt ist bei
346 uns. Aber es sind schon genau wie du gesagt hast, von jeder Generation welche dabei, die uns
347 auch beschäftigen. Also auch die neue Generation, die nachkommt. Wir machen da sehr viel.
348 Also wir arbeiten da sehr stark mit Unis zusammen und FH's dann auch hin und wieder so
349 Analysen durchführen. Ein Projekt, wo wir auch mittlerweile draufgekommen sind, dass man
350 hört es ja dann immer wieder, welche Studien gibt es, aber wir also ich glaube immer noch
351 daran, selber quasi in Auftrag stell. Die junge Generation, die jetzt nachkommt, die sind schon
352 sehr unselbstständig und die wollen schon sehr stark an der Hand geführt werden. Also so wie
353 das jetzt bei uns bei der letzten Analyse herausgekommen ist, würden sie am liebsten jemanden
354 haben, der sie an der Hand nimmt und einfach mal zwei Wochen lang mit dem Mitlaufen und
355 ja, irgendwie keinen Fehler machen und also die sind ganz ängstlich.

356

357 **IPA:** Ah, also ich beschreibe das jetzt ein bisschen als Persona und nicht auf alle Fälle. Aber
358 so ist das schon ein bisschen sehr, sehr ängstlich. Und ich glaube aber natürlich, das hängt auch
359 mit der Erziehung zusammen, so wie wir aufgewachsen sind mit einfach ja keine Fehler

360 machen. Helikoptereltern, die sind immer da. Ich bin für dich da, ich streichle dich und dann
361 ist natürlich die Generation, die davor ist, wo auch ich vielleicht noch ein bisschen rein falle.
362 Wir sind schon sehr viel mit Selbstständigkeit aufgewachsen, aber die Generation davor
363 natürlich noch viel, viel mehr. Und mit dem kann ich mehr anfangen. Und Selbstständigkeit ist
364 halt einfach wichtig. Und ich kann, weil das klingt immer so blöd aber man kann ja beim
365 Hinsetzen den ganzen Tag nur Etiketten drauf klebt irgendwo. Also dann muss man sich ja
366 sowas suchen, wenn man das nicht möchte.

367

368 **A:** Genau. Perfekt, eh gleich anschließend an das. Aber merkt ihr denn generell zu den älteren
369 Generationen es gibt immer so ältere Generationen, aber halt die vorherigen Generationen
370 vielleicht besser da noch wirklich so unterschiedliche Einstellungen zur Arbeit, also zum
371 Beispiel Motivation gegenüber Aufstiegsmöglichkeiten oder keine Ahnung Motivation
372 gegenüber, dass man auch sagt, dass man ich sage das immer so, dass man halt nicht nur einfach
373 den Kugelschreiber fallen lässt am Ende des Tages in Anführungszeichen, sondern auch wenn
374 die Arbeit nicht erledigt ist, dass man noch quasi bereit ist, an dem Tag Überstunden zu leisten.
375 Also in die Richtung, also ob ihr da Unterschiede merkt. Du hast jetzt gesagt, dass das Gefühl,
376 sie werden alle bisschen unselbstständiger, weil sie sehr behütet sind und aber auch dann in die
377 Richtung. Oder dass zum Beispiel die jüngeren Generationen, weil das hört man irgendwie auch
378 ganz oft und ich bin auch Generation Z und ich finde es auch immer. Ich finde es auch immer
379 lustig. Also ich fühle mich nämlich zum Beispiel mit den Werten, was in der Literatur ist, gar
380 nicht eigentlich genau, weil ja, ich bin ein sehr selbstständiger Mensch. Ich arbeite schon immer
381 neben der Uni und das Ganze auch jetzt Vollzeit und sowas. Aber dass ich das immer selber
382 persönlich sehr interessant. Weil ich auch alle möglichen Sachen sehe und höre. Und ich höre
383 auch ganz oft, zum Beispiel jetzt eben zu dem Punkt, dass zum Beispiel jüngere Generationen,
384 aber das merkt viel mehr nach Teilzeitstellen oder so fragen, weil sie sagen na ich 40 Stunden
385 sicher nicht, ich arbeite euch maximal 30 und mir ist dann eben die Work Life Balance viel
386 wichtiger. Oder in dem Fall ein Life Balance, weil ich will dann danach auf dem Tennisplatz
387 gehen und ich lasse den also den Kugelschreiber einfach fallen und sagt Ja, habt mich gern. Du
388 weißt genau, ob du da irgendwie auch irgendwie so Unterschiede merkst oder gar nichts.

389

390 **IPA:** Früher hätte ich gesagt Ja. Aber mittlerweile ist es extrem gemischt. Also es ist genauso
391 auf der einen Seite, weil die Möglichkeiten geboten werden, so dass zum Beispiel Lehrlinge
392 kommen und fragen, ob sie Lehre in Teilzeit machen können, was wir nicht machen.

393

394 **A:** Es gibt Lehrer in Teilzeit gibt.

395

396 **IPA:** Ja, Sie fragen danach. Ich weiß gar nicht, ob sie es gibt, das muss ich ganz ehrlich sagen.
397 Aber bei uns gibt es auf jeden Fall nicht. Ähm, also auf der einen Seite das, auf der anderen
398 Seite gibt es natürlich auch die ältere Generation, die jetzt sagt Na gut, jetzt habe ich zwar noch
399 zehn Jahre oder 20, aber er arbeitet Teilzeit, weil ich es mir leisten kann, weil vielleicht auch
400 der Partner zu Hause mehr verdient oder was auch immer oder einfach auch nur diese Klischees
401 vorhanden sind. Also es ist, ich würde es gar nicht so sagen, dass jetzt die eine Generation dies
402 oder das ist. Es gibt immer diese Ausreißer und es gibt immer die, die heute, also die Älteren,
403 die dann irgendwann einmal sagen Ja, es war immer schon so und es ist so, wie es ist, und es
404 interessiert mich nicht und ich mache, was ich will und ihr könnt mich nicht loswerden oder
405 was auch immer. Genauso bei den Jungen. Und dann gibt es natürlich die, die sagen das taugt
406 mir voll. Ich möchte es nur machen, ich möchte es weiterkriegen. Die Bereitschaft, Neues zu
407 lernen, ist natürlich bei den Jüngeren schon höher als bei den Älteren. Das ist wieder. Da
408 komme ich wieder zurück zu diesen Gewohnheitsgeschichten, dass das irgendwann einmal
409 nicht mehr gefreut oder so. Wir haben schon sehr viele junge Menschen, die
410 Führungspositionen erreichen möchten. Nur denen muss man einfach auch klarmachen Was
411 heißt einfacher, dass man das dann kriegt? Also von nichts kommt nichts. Wie schon gesagt,
412 mit Teilzeit werde ich keine Führungskraft werden, das funktioniert nicht. Also es ist total
413 unterschiedlich. Ich will es gar nicht so irgendwie auf eine Generation schieben, weil wir beide
414 zu tun haben mit denen, die Sudern zu tun und mit denen, die was erreichen wollen.

415

416 **A:** Und das hast du schon ein bisschen gesagt, jetzt auch bezüglich den Lehrlingen. Aber wie
417 kann man dann noch sagen, dass Teilzeit teilweise wirklich quasi eine Vollzeitstelle sucht und
418 anbietet? Und dann manche kommen in der Bewerbung und sagen Na, ich will aber. Bitte, ich
419 verlange nur eine Teilzeitstelle. Also das kommt vor.

420

421 **IPA:** Kommt vor. Ja, sehr oft sogar.

422

423 **A:** Okay. Und ich glaube, das hast du vorher auch schon kurz angesprochen habt ihr
424 grundsätzlich verschiedene Teilzeitmodelle in euren Betrieben?

425

426 **IPA:** Also bei uns sind die normalen Verträge 45 Stunden Verträge. Das ist halt einfach in der
427 Gastro so das. Muss nicht immer so sein, aber wir tun uns einfach leichter mit 45 Stunden
428 Verträge. Es gibt natürlich von bis es gibt die, die dann 20 Stunden arbeiten, die drei Stunden
429 kommen. Also wir bieten das auch in unseren Stellenanzeigen an, dass wir sagen okay, wir
430 gehen individuell auf deine Bedürfnisse ein. Wir haben auch sehr viele, die gerne eine sechs
431 Tage Woche machen möchten und halt einfach auch eine 48 Stunden Woche machen möchten.
432 Also es ist wirklich von bis. Es geht halt. Wir haben leider noch nie intern so eine
433 Personanalyse gemacht von unseren Mitarbeitern. Wir wissen es zwar von unseren Gästen,
434 aber Mitarbeiter wissen wir noch gar nicht so stark. Aber rein gefühlstechnisch gehe ich davon
435 aus, dass es diejenigen gibt, die zum Beispiel eben vom Ausland sind, die hier sind, um Geld
436 zu verdienen, die einfach arbeiten möchten. Die wollen viel Kohle haben, die wollen es
437 heimschicken, die wollen einfach nur vielleicht zwei, drei Jahre arbeiten und dann eben was
438 anderes machen, aber halt Geld verdienen. Und dann gibt es diejenigen, die halt sagen okay,
439 ich mach das für immer und bin halt dazwischen. Und dann gibt es die, die halt dann daheim
440 noch viel auf der Seite haben und dann halt noch weniger machen. Also es ist immer, je
441 nachdem, was für einen, was für einen Hintergrund man privat hat, glaube ich einfach abhängig.

442

443 **A:** Und von da, dass hast du eh schon kurz vorher gesagt so von der allgemein also die Personen
444 in euren Betrieben, die dann Teilzeit grundsätzlich machen, gibt es du hast es vorher
445 angesprochen, dass es sehr gemischt ist. Wahrscheinlich oder? Oder kann man jetzt sagen nein,
446 es sind eigentlich nur es sind ganz viele junge und ganz viele schon ältere oder ist es eher
447 gemischt?

448

449 **IPA:** Na, das sind schon eher mehr Ältere, die Teilzeit sind. Ja doch, Also das, das kann ich
450 schon sagen, die Jüngeren das ist halt dann meistens, wenn ich sage, wir haben duale Studenten
451 oder so, dann natürlich schon, das geht nicht, das geht ja dann nicht. Aber das haben schon die
452 Jüngeren mehr im Vollzeitbereich. Genau.

453

454 **A:** Also super perfekt. Dann komme ich zur Work Life Balance, noch zu Maßnahmen und so.
455 Welche Konzepte bietet ihr grundsätzlich in eurem Betrieb an oder wenn umgesetzt jetzt auch
456 aus der subjektiven Sicht, dass man quasi eine optimale Work Life Balance oder Balance
457 zwischen Arbeit und Privatleben wirklich bietet? Eben Flexible Arbeitszeiten, glaube ich hast

458 du schon genannt, aber sonst? Was habt ihr noch so an Weiterbildungsmöglichkeiten,
459 Gesundheitsprogramme, so was in die Richtung, was ihr da eigentlich anbietet.

460

461 **IPA:** Es ist so, dass wir sehr, sehr viele Benefits haben. Unter anderem auch, dass die
462 Hotelanlage von den Mitarbeitern auch genutzt werden kann. Das heißt, man kann auch mal ins
463 Schwimmbad gehen. Natürlich ist zu den Stoßzeiten, aber das geht davon aus, dass das so
464 genutzt wird. Das Fitnessstudio zum Beispiel kann in jedem Haus 24 Stunden fast genutzt
465 werden. Man kann total günstig in den anderen Ressorts Urlaub machen, um 25 € die Nacht.
466 Also da machen wir keinen Gewinn.

467

468 **A:** Das glaube ich.

469

470 **IPA:** Oder es kostet uns eher noch was, als statt das es uns was bringt. Genau. Wir haben eine
471 eigene Akademie. Du hast es schon angesprochen. Dieses Thema Ausbildung und Fortbildung
472 ist ein Riesenthema bei uns. Wir machen jedes Jahr eine große empirische Umfrage an unsere
473 Mitarbeiter mit einem Partner von uns aus Salzburg. Die haben sich da spezialisiert. (...) heißt
474 die. Und da befragen wir alle unsere Mitarbeiter und da kommt am Schluss immer was raus.
475 Also da gibt es ja verschiedene Charts und so und auch Antworten. Offene Fragen, geschlossene
476 Fragen. Und wir haben zum Beispiel nach Corona den Wunsch nach Weiterbildung schon sehr
477 stark herausgelesen, zum Beispiel aus der Umfrage. Und aufgrund dessen haben wir unsere
478 Akademie gegründet. Also da gehen wir sehr stark in vier Gruppen, unterscheiden also einmal
479 die Family Academy, die Family Academy, die alle Mitarbeiter betrifft, die Learning Academy,
480 die die Lehrlinge betrifft, die Management Academy, die die ganzen Abteilungsleiter betrifft.
481 Und dann haben wir noch eine Talentakademie und das ist mehr so wie so ein Traineeprogramm
482 wird wahrscheinlich woanders heißen, wo nur ganz, ganz wenige ausgewählte Mitarbeiter, das
483 sind drei aus jedem Ressort. Ein 16 monatiges Trainingsprogramm durchlaufen mit eigenen
484 Modulen. Das kostet pro Person circa 10.000 €. Also für uns. Ja, und dann danach quasi dann
485 einen Abschluss haben natürlich jetzt keinen offiziellen jetzt von einer Uni oder so, aber von
486 uns einfach dieses Hey, du bist mit uns die Extrameile gegangen.

487

488 **IPA:** Du wolltest mehr wissen, du hast mehr gelernt und jetzt hast du die Möglichkeit, mit dem
489 was zu machen. Wir versprechen da jetzt auch nicht irgendwie an Position, aber es ist schon so,
490 dass sie natürlich dann bevorzugt werden, wenn es um die Stellenbesetzung der Führungskräfte

491 geht. Okay, also die Akademie. Wir haben im The Grant Green zum Beispiel seit eineinhalb
492 Jahren ein ganz großes BGM laufen. Also betriebliches Gesundheitsmanagement, das auch
493 teilweise noch gefördert wird von oben von (...), wo ganz viele Kurse im Bereich Resilienz
494 stattfinden Arbeitssicherheit, Gesundheit und so, das befindet. Also das macht man in allen
495 Ressorts, aber in der Grant Green ist es wirklich mit BGM. Die kriegen dann das Zertifikat und
496 so, das gibt es auch für Österreich. Also da gibt es auch Möglichkeiten, das machen wir jetzt
497 noch nicht so intensiv und nach außen, aber das machen wir sowieso immer alles im Zuge der
498 Akademie mit. Also das ist immer was, was sowieso im Programm steht. Und genau dieses,
499 wie du gesagt hast individuelle Arbeitszeiten. Wir haben Elektroflotte für unsere Mitarbeiter.
500 Die können ganz günstig ein Elektroauto bekommen. Wir bitten ganz, ganz günstige
501 Unterkünfte unseren Mitarbeitern. Ich finde, das gehört einfach irgendwie zu diesem ganzen
502 Work Life Blending dazu. Weil je mehr ich natürlich da Unterstützung erfahren kann und desto
503 mehr Unterstützung als Arbeitgeber den Mitarbeiter gibt, desto wohler fühlen sie sich.

504

505 **IPA:** Und natürlich die Freizeitaktivitäten rund ums Resort. Wir sind zum Beispiel jetzt mit
506 dem Außerfern in Lermoos, also das ist ja diese Region am Projekt dran, dass wir wirklich
507 schauen möchten, dass dort in der Region selbst günstige Wohnungen zur Verfügung gestellt
508 werden und dass nicht immer nur wir machen müssen das Hotel, sondern dass das generell
509 einfach so ist und dass sie sagt was brauchen junge Menschen, dass sie in dem Resort bleiben?
510 Jetzt befinden wir uns ja eher mehr in der Ferienhotellerie und nicht in der Stadthotellerie. Das
511 ist wieder ganz was anderes, finde ich. Wir bieten wahnsinnig viel, aber wir haben natürlich
512 dann dieses Angebot extern. Also wir haben diese Clubs, nicht die Discos, wo man hingeht.
513 Diese Kegelbahnen, was auch immer. Wir sind am Arsch der Welt mit unseren Resorts. Und
514 da schauen wir natürlich alles wieder mittendrin sind, dass wir da forcieren, dass da die
515 Gemeinden was machen, dass da Menschen zuziehen können, dass uns das vereinfacht wird,
516 dass Personal von außen kommt. Und so weiter und so fort. Also wir machen, es ist nicht nur
517 das wir sitzen da und wollen alle das Leben schwer machen, weil sie arbeiten müssen, sondern
518 es ist so viel mehr rundherum, als man als normaler Mitarbeiter nicht sieht. Ja, das ist man aber
519 täglich einfach beschäftigt.

520

521 **A:** Perfekt. Super. Danke. Was glaubst du was davon, von den ganzen Sachen, was du eben
522 gesagt hast, du hast es auch schon ein bisschen vorweggenommen mit dieser Umfrage, die er
523 gemacht hat, dass da eigentlich die Weiterbildung ebenso nach Corona so attraktiv war, dass es

524 viele machen wollten. Würdest du auch sagen, dass das grundsätzlich so die Konzepte sind, die
525 für die Mitarbeiterinnen am attraktivsten sind? Oder noch was anderes?

526

527 **IPA:** Dadurch, dass wir da sehr stark eine Einsicht bekommen in diese Analyse und dort ist
528 also vereinfacht, da gibt es irgendein Modell, es gibt das Kuchenstück und da gibt es drei
529 verschiedene Richtungen, in die Mitarbeiter gehen können. Das ist auf der einen Seite die
530 soziale Komponente, wo man einfach sagt, man möchte das Unternehmensumfeld so angenehm
531 wie möglich gestalten. Ich möchte mich wohlfühlen, ich möchte Spaß haben in der Arbeit. Also
532 eher in die Richtung. Dann gibt es die finanzielle Komponente, die eigentlich selbsterklärend
533 ist. Und dann gibt es noch die Entwicklungskomponente, also dass wo halt eben da so bisschen
534 noch mehr gefragt wird und auch nach Förderung, nach Schulungen, nach förder mich und
535 fordert mich. Ja und eben noch war dieses Kuchenstück mit der Förderung sehr groß, deswegen
536 hat man die Akademie eingeführt. Also es gibt immer was soll man sagen, einfach eine
537 Reaktion auf eine Aktion. Ja und jetzt ist es so, dass diese soziale Komponente wieder sehr,
538 sehr groß wird. Und da geht es um Kommunikation. Da geht es einfach um die
539 Unternehmenskultur. Sie möchten mehr wissen, sie möchten mehr erfahren. Sie möchten
540 eingebunden werden. Sie rufen sehr stark nach Führungskräften. Sie wollen geführt werden, sie
541 brauchen einen Leitfaden und sie wollen einfach sich wohlfühlen. Wo ich mir aber gedacht
542 habe, dass es eher in die finanzielle Richtung einschlägt, aber eigentlich überhaupt nicht. Also
543 natürlich gibt es immer die, die das nicht verstehen und einfach immer irgendwas zum
544 Aussetzen haben. Aber das ist total interessant. Da bewegen wir uns eher in die Richtung, also
545 in dieses Wohlfühlen, Work Life. Ich möchte, dass mein Arbeitgeber für mich da ist und so.
546 Also am liebsten, wir sollen den ganzen Lebensplan machen.

547

548 **A:** Perfekt. Super. Und jetzt so von den ganzen Work Life Balance Konzepten jetzt in
549 Führungszeichen wo siehst du da auch Herausforderungen bei der Umsetzung?

550

551 **IPA:** Ja, also ganz stark in der Personalverrechnung. Also wie picke ich die raus und wie setze
552 ich das in der Verrechnung auch um, dass wir das Verstehen, dass der jetzt so viel bekommt,
553 der so viel bekommt. Also bei uns ist sowieso, alle verdienen gleich. Sehr offenes, transparentes
554 Lohnsystem. Aber ich möchte in der Zukunft in die Richtung gehen, dass Leistung honoriert
555 wird und wir das auch so bezahlen dürfen. Ganz das Beispiel ist natürlich das Thema immer,
556 der Krankheitstage ist ein Riesenthema bei uns. Natürlich kann ich jetzt die nicht rausfiltern,

557 die jetzt wirklich krank sind oder nur so vortäuschen. Es ist irrsinnig schwierig. Am liebsten
558 würde ich die mehr bezahlen, die da sind, die die Extrameile gehen. Aber das ist natürlich
559 irgendwann bei 750 nicht mehr einzeln lösbar. Dafür brauche ich die Abteilungsleiter.

560

561 **A:** Ja.

562

563 **IPA:** Ich glaube, was wollte ich jetzt eigentlich sagen? Was war die Frage nochmal?

564

565 **A:** Was du quasi, was du für Herausforderungen siehst bei der Umsetzung von Work Life
566 Balance Maßnahmen?

567

568 **IPA:** Genau. Also eben, dass der Arbeitgeber einfach sehr viel für den Arbeitnehmer mitdenken
569 muss, wir eigentlich das nie recht machen können, weil der Arbeitgeber nie die Sicht des
570 Arbeitnehmers, nie die Sicht des Arbeitgebers hat. Und es gibt immer irgendwas, was sie
571 einfach, was nicht passt und das umzusetzen und zu erklären und sie müssen einfach auch sich
572 damit beschäftigen. Es gibt ganz viele Menschen, die einen Lohnzettel nicht lesen können. Da
573 fängt es einfach an! Dass man die Herausforderungen und eben wie gesagt der
574 Lohnverrechnung. Also das ist bei uns eher so alles in einem. Also dann in der Umsetzung bei
575 uns eher dann in die Richtung um zum Beispiel ob es zu kompliziert wird. Wir haben einen
576 Wochenendbonus bei uns eingeführt, was ja in der Gastronomie eigentlich überhaupt nicht
577 üblich ist. Da haben wir aber gemerkt, sie kriegen ein bisschen mehr, wenn sie am Wochenende
578 arbeiten. Wir können es aber in der Verrechnung leider nur so umsetzen, wenn der Sonntag
579 drinnen ist und nicht Samstag und Sonntag. Und jetzt muss der Abteilungsleiter schauen, dass
580 der Mitarbeiter Samstag und Sonntag arbeitet, weil es sonst unfair wäre. Also das ist eben und
581 das sind diese Themen, die einfach irrsinnig uns aufhalten und dann kommen irgendwelche
582 Lohnanpassungen, was ja auch okay ist, und Kollektivänderungen.

583

584 **A:** Ja.

585

586 **IPA:** Die uns dann auch wieder Steine in den Weg legen, weil jetzt zum Beispiel dieses Werk,
587 dieser Wochenendbonus ist einfach ein mega Benefit und wir haben das jetzt gestrichen mit
588 1. Januar und alle neuen Mitarbeiter ab 1. Januar bekommen diesen Wochenendbonus nicht
589 mehr, weil er doppelt versteuert wird, weil wir mehr Kosten dadurch haben. Es ist ein mega

590 Schuss ins Knie eigentlich. Also die jetzigen Mitarbeiter die bei uns sind, die bekommen den
591 noch weiterhin von der Firma. Aber die die ab jetzt anfangen kriegen den nicht mehr, weil wir
592 doppelt so viele Kosten haben und das ist auch eine Variable in der Kostenberechnung. Also
593 ich kann nicht, ich kann kein Budget, also kein Budget auf diesen Wochenendbonus schreiben.
594 Ich kann nur ungefähr sagen und deswegen also das sind diese Dinge, die, die einfach mega
595 kompliziert sind, wo ich sage da wollen wir den Arbeitgebern nur was gut ist und ihnen diese
596 Work Life Balance geben. Aber es wird und werden uns immer mehr Steine in den Weg gelegt,
597 weil wir einfach so mit uns selbst beschäftigt sind und wir können einfach. Ja, also ich hoffe
598 das habe jetzt irgendwie so.

599

600 **A:** Perfekt perfekt also eigentlich ganz viel auch bei Personalverrechnung grundsätzlich dass
601 das eigentlich was. Ja, ich meine natürlich Personalverrechnung sowieso schwierig, aber dass
602 das eigentlich so ein Grund auch ein Problem ist. Dann ich wiederhole noch kurz, dass kann
603 man glaube ich exakt so bezüglich Arbeitszeitmodelle. So hätte ich das jetzt schon verstanden
604 von vorherigen Fragen, dass ihr eigentlich sehr viel individuell an die Mitarbeiter rangeht. Das
605 heißt, viele können sich eigentlich das schon gut richten jetzt in dem Fall. Dann ist die Frage
606 eigentlich auch schon grundsätzlich dann bei diesen Arbeitszeitmodellen, Überstunden, das ist
607 dann quasi immer aber schon auch geregelt, oder? Ich meine, jetzt ist es so, dass ich Samstag
608 Sonntag da ja Wochenendbonus haben wollte, also macht jetzt ab erste erst schwieriger mit den
609 neuen, aber so Überstunden werden dann. Bei euch ist es dann eher bei euch ausbezahlt, dass
610 man das sagen kann oder habt ihr auch so quasi dieses man kann sich die Überstunden dann
611 quasi nehmen für Zeitausgleich oder so? Ist beides möglich oder habt ihr da eine gewisse
612 Schiene, die ihr fahrt und die bei euch beliebt ist?

613

614 **IPA:** Ja, es ist beides möglich, aber wir bevorzugen den Zeitausgleich, weil natürlich das uns
615 viel, viel mehr kostet. Es hängt auch immer davon ab, wie. Ganz ehrlich, wir haben eigentlich
616 ganz wenige Überschreitungen, weil wir eben dieses Zeiterfassungssystem haben und die sofort
617 aufschreiben würden, wenn was nicht passt. Und da haben wir eigentlich nur das Thema mit der
618 sechs Tage Woche, mit 48 Stunden. Da darf man wirklich keine Sekunde drüber sein. Alle
619 anderen, dann, weil dann wird es ausbezahlt. Also das ist sofort zu bezahlen. Alle anderen
620 natürlich schauen wir, dass man Zeitausgleich nimmt. Wir planen auch unsere Dienstpläne 2
621 bis 3 Wochen im Voraus, dass der Mitarbeiter weiß, okay da muss ich arbeiten da nicht. Und
622 kann dann seine Planung einteilen. Die Urlaubsplanung ist ein Jahr im Voraus einfach

623 mitzuteilen. Also das ist wirklich so, dass wir da eigentlich den Mitarbeitern sehr positiv
624 entgegenkommen.

625

626 **A:** Perfekt, dann jetzt schon gesagt mit der ihr habt sie da diese Umfragen wo eben jetzt
627 Weiterbildung, aber auch das soziale Miteinander jetzt im Vordergrund steht. Wie würdest du
628 die Zufriedenheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beurteilen in Bezug auf die Balance
629 zwischen Arbeits- und Privatleben? Würdest du da jetzt mitbekommen, dass das bei euch sehr
630 ausgeglichen ist. Oder das doch vermehrt viele überarbeitet sind und dann nicht so die Balance
631 haben in ihrem Alltag.

632

633 **IPA:** Was bei der Umfrage rausgekommen ist, bei uns ist Zufriedenheit sehr hoch bei unseren
634 Mitarbeitern. Wir haben das im Vergleich gestellt also die Zufriedenheit mit zum Beispiel
635 Employer Net Promoter Score das ist eine Kennzahl, die berechnet oder aus, was die
636 Weiterempfehlungsrate von einem Betrieb ist.

637

638 **A:** Das muss ich mir gleich aufschreiben.

639

640 **IPA:** Employer Net Promoter Score.

641

642 **A:** Perfekt. Dann merke ich mir das.

643

644 **IPA:** Und dann, da kann man auch in der Breite sprechen mit dem Score, den gibt es zum
645 Beispiel für ganz die großen Betriebe, den kann man auch nachschauen. Es ist halt immer die
646 Frage, wer erhebt es und wer nimmt in dieser Umfrage teil? Also da will ich jetzt nicht
647 unbedingt genau diese Kennzahl kommt auch bei uns raus und diese ist geschrumpft in den
648 letzten Jahren, leider. Also die war sehr hoch, die war über dem Durchschnitt. Jetzt haben wir
649 eigentlich so ein bisschen nur immer im positiven Bereich, aber eigentlich nicht da, wo wir uns
650 sehen. Und da haben wir eben im Vergleich mit der Zufriedenheit, die sehr hoch ist. Und was
651 wir da herausgefunden haben, ist, dass wir sehr gut sind in der Kommunikation nach außen,
652 also im Bezug auf Versprechen, in Bezug auf wie verhalten wir uns, wie sind wir aber dann,
653 wenn die Mitarbeiter bei uns sind? Dann realisieren wir, dass sie arbeiten müssen, dass es jetzt
654 nicht weniger Arbeit ist, nur weil wir halt sagen, was Spaß macht. Und ich glaube, dass das
655 einfach ein riesen Punkt ist, wo ich nun nicht weiß, ob es an uns liegt oder ob es an den

656 Arbeitnehmern liegt. Wobei schon das auch bei uns sehe, weil natürlich Kultur da eine große
657 Rolle spielt und das mein Thema ist. Und da geht es genau um diese Kommunikation und
658 Wertschätzung, diese Wertschätzung aber untereinander und das habe ich bei der letzten
659 Betriebsversammlungen gesagt, dass das nicht nur an uns liegt, sondern auch an ihnen selbst.
660 Zum Beispiel einfach nur jeden Tag die Menschen zu grüßen. Hallo, Danke, Grüß Gott und auf
661 Wiedersehen. Also das muss einfach drinnen sein und liegt an uns. Weil mittlerweile ist es
662 einfach nicht mehr selbstverständlich. Das ist das, was wir so ein bisschen rausgelesen haben
663 aus der Umfrage und genauso auch, wie es natürlich die Abteilungsleiter vorleben und die
664 Führungskräfte vorleben.

665

666 **A:** Perfekt. Und welche Schritte glaubst du, sind zu tun oder Konzepte, die du jetzt schon
667 genannt hast, sind so am besten geeignet, um quasi die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen so
668 langfristig am Arbeitsplatz zu binden.

669

670 **IPA:** Also auf jeden Fall dieses Umfeld so zu gestalten, dass sie sich wohlfühlen. Ich glaube,
671 wir können 100.000 Benefits ins Leben rufen. Das ist nicht der Grund, warum sie bei uns
672 bleiben. Das habe ich schon ganz oft gehört. Also die Benefits sind eher nebensächlich. Sie
673 würden sich eher wünschen, dass sie eben mehr leistungsbezogen sind. Also dass diejenigen,
674 die länger da sind, mehr Benefits haben, die was auch immer. Aber es ist eher so das Soziale,
675 also dass der Mitarbeiter passt, dass das Essen passt, dass man untereinander Spaß hat, dass
676 natürlich auch die Gäste passen, das kann ich jetzt eher weniger beeinflussen, aber dass einfach
677 dieses Gesamtbild passt. Und dann bleibt es bei uns und sagen okay, ihr seid die, mit denen ich
678 alt werden möchte. Und das sind leider, also Gott sei Dank eben es ist viel schwieriger, weil
679 ich kann nicht gut hinschmeißen, sondern wir müssen uns intern arbeiten Und da sind zum
680 Beispiel Benefits eher zweitrangig.

681

682 **A:** Okay, super. Also eigentlich wirklich dieses Soziale etc. ist extrem stark im Fokus und
683 eigentlich weniger diese finanziellen Aspekte.

684

685 **IPA:** Genau.

686

687 **A:** Okay, sehr interessant. Perfekt. Welche Strategien setzt ihr grundsätzlich in euren Hotels
688 ein, um neue Fachkräfte zu gewinnen, aber auch irgendwie so tendenziell junge Generationen

689 zu gewinnen, und euch als attraktives Unternehmen zu präsentieren? Also welche Strategien
690 setzt ihr gezielt ein, um Leute für euch zu gewinnen?

691
692 **IPA:** Also wir bewegen uns natürlich in den Medien, wo sie sich auch befinden. Also soziale
693 Medien, Meta Werbung, AdWords, was auch immer es da gibt mit Plakate und Print. Also
694 dieser ganze Marketing-Mix, der dann hinzu kommt, das erfüllen wir alles. Und wir schauen,
695 dass wir unsere eigenen Mitarbeiter vor den Vorhang holen, auch wenn das sehr umständlich
696 ist, weil natürlich wer geht und so, aber, aber wir machen sehr viel Werbung. Wir machen, wir
697 schauen das unser Auftritt einheitlich ist. Das ist auch schon generell in unserer generellen KI
698 Ressource und in Bezug auf die Gäste immer schon total einheitlich gewesen. Da sind wir
699 extrem streng, was das betrifft. Da in der Kommunikation also, dass wir jetzt gerade
700 marketingtechnisch und ich komme da aus dem Bereich Net verschiedene Schriften jedes Mal
701 in der Kommunikation haben, sondern wir haben und wir machen uns über das Gedanken, das
702 ist eine Leitlinie. Wir haben jetzt zum Beispiel gerade das Thema der Ausbildungsfinanzierung,
703 zum Beispiel in der Werbung drinnen, das heißt, du möchtest mit uns, du möchtest bei uns
704 arbeiten, du möchtest Sommelier sein, Wir sollen dir den jungen Sommelier. Kein Thema. Du
705 bist bei uns. Du meldest dich und die Ausbildung machst du mit uns. Wir möchten genau die,
706 wo andere zum Beispiel nicht die Möglichkeit haben, diesen finanziellen Punkt nehmen und
707 wir können den zum Beispiel umsetzen. Also gerade in die Richtung gehen wir gerade und
708 siehst du, du bist das und wir erfüllen das. Also du bist der Wein, du bist der Spezialist. Wir
709 haben das Lager mit 1,2 Millionen € Wein gefüllt. Tob dich aus. Also diese Freiheit
710 kommunizieren wir sehr stark. Und das haben wir halt einfach in anderen Betrieben überhaupt
711 nicht. Also ich war vor kurzem in der Automobilbranche tätig, bin irrsinnig froh, dass ich
712 wieder da bin, wo ich bin, weil da war es zum Beispiel eine ewige Diskussion über Bleistifte
713 zum Einkaufen für irgendwelche Messen. Und bei uns ist das halt einfach kein Thema. Die
714 Bleistifte. Punkt. Und genau so, diese Freiheit bieten wir sehr stark in der Kommunikation an.

715
716 **A:** Und welche Maßnahmen oder Strategien sind aus deiner Sicht darüber hinaus noch
717 vorstellbar, die eben diese Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben fördern können im Betrieb?
718 Also wenn man jetzt diese ganzen Schwierigkeiten jetzt mal so wegdenken würde.

719
720 **IPA:** Ja. Entschuldige, ich muss da ganz kurz, ich bin dann schon im nächsten Meeting.

721

722 **A:** Wir sind dann gleich fertig.

723

724 **IPA:** Alles gut. Sorry, hab jetzt nur kurz gesehen. Kein Problem. Also wie wir das in Zukunft
725 gestalten, oder?

726

727 **A:** Ja, genau. Was du noch eigentlich genau darüber hinaus. Was für dich, was noch vorstellbar
728 wäre.

729

730 **IPA:** Also ich glaube, das ist total schwierig zu sagen, weil wir haben schon so viel und ich
731 glaube, dass jetzt irgendwann einmal der Zeitpunkt kommen muss, wo Menschen realisieren,
732 dass sie arbeiten müssen und dass sie das nicht für den Arbeitgeber machen, sondern für sich
733 selbst. Und dass man da irgendwann mal sagt, was auch immer da passieren muss, um das zu
734 erkennen, dass wir da also die guten von den schlechten Arbeitgebern natürlich zu trennen und
735 transparent zu zeigen. Aber von unserer Seite wir machen schon so viel, wir können uns eben,
736 wie gesagt, nur mit dem beschäftigen, dass man in der Zukunft eben mehr in die
737 leistungsorientierte Richtung rein geht. Da wie gesagt, hoffen wir einfach nur auf
738 Regierungsentscheidungen, weil da fängt zum Beispiel an mit Überstunden zum Beispiel die,
739 die weniger zu besteuern oder so, dann fällt es uns natürlich leichter, solche Dinge zu machen
740 oder eben dieses Wochenendthema. Ja, also ich glaube, eben dieses Eingehen, dieses an die
741 Hand nehmen, das wollen wir alles mitmachen, das wollen wir auch mittragen. Ich weiß, dass
742 wir auch sehr visuell uns weiterentwickeln müssen. Was wir jetzt an einem Angebot im Internet
743 zum Beispiel präsentieren, an unserer Website, dass man da quasi schon die Angst nimmt vor
744 dem ersten Arbeitstag, mit Videos, mit was auch immer. Also da glaube ich, geh mal hin und
745 hoffe, dass das mal in die Richtung gehen.

746

747 **A:** Perfekt. Und letzte Frage gibt es noch irgendwas, was du zu dem Thema noch hinzufügen
748 möchtest? Abschließend?

749

750 **IPA:** Also eigentlich habe ich schon alles gesagt, aber es ist wirklich so, ich würde mir
751 wünschen, wenn das wie soll ich sagen, dass das Menschen oder Arbeitnehmer ein bisschen
752 mehr auch die Arbeitgebersicht sehen.

753

754 **A:** Ja.

755

756 **IPA:** Dass es nicht immer nur ums Geld geht und dass es auch immer nicht nur ums Arbeiten
757 geht und dass man es eigentlich selber richten kann, wie man möchte. Ich kann es nur von mir
758 selber sagen, wenn ich nicht glücklich bin, dann mache ich was anderes. Aber meistens ist halt
759 Faulheit und natürlich so, dass man leichter mal drüber also man macht wirklich mal einen
760 Schritt zur Veränderung hin und das legt uns immer so viele Steine in den Weg, weil die
761 Menschen brauchen ja eigentlich eh nicht, aber die müssen von selber ausgehen und eben nicht
762 mit denen die Zukunft gestalten, die sie mitgestalten möchten. Ja und da sind alle Türen offen
763 und irgendwie Budget dafür ist, sondern da sind wir wirklich total dahinter und wir möchten
764 innovativ sein. Nur durch Innovation hatten wir, sind wir da, wo wir jetzt sind.

765

766 **A:** Ja.

767

768 **IPA:** Und ich hoffe, dass wir nicht noch 100 Benefits mehr brauchen, um Mitarbeiter zu
769 gewinnen. Genau. Und ja, also so ist jetzt eben nicht alles schwarz malen, sondern.

770

771 **A:** Perfekt. Dann will ich gleich mal meine Aufnahme stoppen. Vielen, vielen Dank, dass du
772 dir so lange Zeit genommen hast.

773

774 **IPA:** Gerne.

775

776 **A:** Ich bin jetzt schon übergücklich mit den Ergebnissen. Ich finde es richtig cool, was ihr
777 macht und ich finde es generell, weil es mich auch interessiert, cool, was alles umgesetzt wird.
778 Also das ist ja echt Wahnsinn. Ich finde es cool mal so einen Blick hineinzubekommen, weil
779 ich finde, man ist ja auch oft von den Medien und so was man immer liest und so man weiß das
780 finde ich so, man weiß ja gar nicht, was schon alles so stark umgesetzt wird.

781

782 **IPA:** Das ist bei uns auch dieses Thema zum Beispiel mit unseren Mitarbeitern, also wir haben
783 so ein Prämiensystem und je länger unsere Mitarbeiter dort bleiben, nach fünf Jahren können
784 sie sich zum Beispiel aussuchen, ob Sie ein Monatsbrutto haben möchten oder ob sie drei
785 dauerhafte Urlaubstage haben möchten. Und innerhalb von 15 Jahren kriegen die Mitarbeiter
786 da um die zwei Wochen zusätzlichen Urlaub. Nur das bekommst du in anderen Betrieben nur,
787 wenn du dort durchgängig drinnen bist und seit 40 Jahren.

788

789 **IPA:** Diese Dinge. Also das ist mega was wir da bieten und ja.

790

791 **A:** Super cool, echt cool, super interessant.

792

793 **IPA:** Mich freut es auch voll, dass du dich dem Thema widmest und ich würde mich freuen,
794 wenn du mir das irgendwie zukommen lässt.

795

796 **A:** Auf jeden Fall. Ich habe deine E Mail Adresse, sobald das dann veröffentlicht, also die
797 Masterarbeit abgeben wird und das alles passt und abgesegnet ist und gedruckt ist, dann würde
798 ich dir das auf jeden Fall zukommen lassen.

799

800 **IPA:** Perfekt. Vielen Dank.

801

802 **A:** Super. Danke. Vielen, vielen Dank.

803

804 **IPA:** Gerne. Und noch viel Erfolg.

805

806 **A:** Perfekt. Super lieb. Dankeschön. Dann noch einen schönen restlichen Tag. Ciao.

1 Interview IPB

2 Datum: Freitag, 08.01.2025

3 Ort: Telefonisch

4 A: Johanna Perl

5 IPB: Interviewte Person (Person B)

6

7 **A:** Zum Aufnehmen. Genau. Perfekt. Das passt genau. Also, am Anfang sind es Einstiegsfragen.

8 Die erste allgemeine Frage ist, was deine Position in dem Hotelbetrieb ist.

9

10 **IPB:** Geschäftsführerin, Zuständig für Personal und Buchungen. Also für alles eigentlich.

11

12 **A:** Also bitte sag mal kurz was über die Größe, Lage und Ausgestaltung des Betriebs, also zum

13 Beispiel Anzahl der Zimmer, die Sterne...

14

15 **IPB:** Im Hotel (...) vier Sterne und 55 Zimmer. Und beim Hotel (...) haben wir drei Sterne S

16 und 22 Zimmer und ein Appartement.

17

18 **A:** Perfekt.

19

20 **IPB:** In beiden Hotels haben wir ein a la carte Restaurant dabei. Ja, und überall mit Wellness,

21 also Sauna, Dampfbad und im (...) gibt es einen Fitnessraum. Und dann gibt es da noch die

22 Brezelbar und überall gibt es einen Gastgarten und Terrasse.

23

24 **A:** Perfekt. Wie viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind bei euch beschäftigt?

25

26 **IPB:** 48 Mitarbeiter:innen insgesamt. Voll- und Teilzeit.

27

28 **A:** Okay, und wie viele Mitarbeiterinnen kann man sagen, die eine Vollzeitbeschäftigung
29 nachgehen?

30

31 **IPB:** Schon 2/3.

32

33 **A:** Okay, also 2/3 quasi Vollzeit beschäftigt und 1/3 wäre dann Teilzeit.

34

35 **IPB:** Genau.

36

37 **A:** Und habt ihr auch Ganzjahresarbeitskräfte und Saisonarbeitskräfte? Wie ist das aufgeteilt?

38

39 **IPB:** Eigentlich haben wir Ganzjahresjobs, weil wir immer offen haben.

40

41 **A:** Genau. Perfekt. Und habt ihr auch einen Anteil an Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die
42 keine österreichische Staatsbürgerschaft haben.

43

44 **IPB:** Ja, haben wir auch. 1/3.

45

46 **A:** Okay, auch 1/3. Und das heißt, der Rest der 2/3 stammen die dann aus der Region oder sind
47 die trotzdem...

48

49 **IPB:** Aus der Region und aus Österreich.

50

51 **A:** Okay, also auch welche, die nicht nur jetzt Salzburg sind, sondern auch. Okay, perfekt. Und
52 habt ihr auch, ich habe es jetzt auf fünf Jahre einmal mitgeschrieben. Habt ihr auch Mitarbeiter,
53 die quasi auf jeden Fall seit fünf Jahren schon beschäftigt sind im Betrieb?

54

55 **IPB:** Ja, wir haben eigentlich eine große Anzahl an Stammmitarbeitern. Ich würde sagen, 50
56 %.

57

58 **A:** Sehr gut. Und wie hoch ist der Anteil an Lehrlingen bei euch? Habt ihr auch Lehrlinge?

59

60 **IPB:** Ja, wir haben fünf Lehrlinge im Moment.

61

62 **A:** Okay. Und habt ihr auch früher immer Lehrlinge gehabt?

63

64 **IPB:** Ja, immer. Ich habe schon seit 30 Jahren Lehrlinge. Immer zwischen drei und fünf.

65

66 **A:** Okay. Und sind die dann auch eigentlich...

67

68 **IPB:** Die sind meistens Koch oder Kellner, hgh haben wir eher weniger oder die Doppellehre
69 Koch, Kellner, also Restaurantfachfrau.

70

71 **A:** Und die ausgebildeten Lehrlinge, die von euch ausgebildet werden sind sie dann auch
72 meistens weiterhin in eurem Betrieb beschäftigt oder sind die auch so, dass sie dann manchmal
73 sagen, sie schauen sich noch um und kommen dann wieder zurück?

74

75 **IPB:** Sowohl als auch.

76

77 **A:** Okay.

78

79 **IPB:** Ein paar bleiben, aber die meisten wollen zuerst schon mal was anderes sehen.

80

81 **A:** Ja, okay, dann eine kurze persönliche Frage, weil das auch bei meiner Masterarbeit auch
82 Thema ist. Wie ist so deine persönliche Ansicht zum Begriff Work Life Balance? Besonders in
83 der Hotellerie?

84

85 **IPB:** Ja, es ist so, wenn man im Gastgewerbe arbeitet, ist schon gut, wenn man genügend
86 Freizeit auch hat. Aber ich würde sagen, die fünf Tage Woche ist ausreichend.

87

88 **A:** Passt. Und habt ihr auch eine Fluktuation bei euch im Betrieb, also eine Fluktuation der
89 Mitarbeiterinnen?

90

91 **IPB:** Ja, obwohl die ein bisschen weniger ist, weil wir eben einen Ganzjahresbetrieb haben, im
92 Gegensatz zu den Saisonbetrieben. Die haben mehr Fluktuation, weil da die Leute dann
93 irgendwas anderes finden. Und bei uns bleiben sie doch langjährig, muss man sagen.

94

95 **A:** Ja.

96

97 **IPB:** Außer die Praktikanten von den Schulen die nur ein paar Monate sind.

98

99 **A:** Ja, okay, ja, die sind dann sowieso quasi da, bisschen ausgeklammert. Und in welchen
100 Bereichen? Also wenn, könnte man dann sagen, in welchen Bereichen das also besonders zu
101 beobachten ist?

102

103 **IPB:** Ja, in welchen Bereichen, die, die wir haben, das ist eigentlich Küche und Service.

104

105 **A:** Okay. Ja und so bei euch jetzt. Man spricht ja generell oft oder so in der Literatur, also in
106 den Medien sagt man ja oft, dass quasi ein Fachkräftemangel herrscht. Also besonders in der
107 Tourismusbranche. Seid ihr, also gibt es bei euch einen Fachkräftemangel? Also seid ihr
108 grundsätzlich auf Suche?

109

110 **IPB:** Im Moment sind wir nicht auf Suche. Im Moment sind wir voll besetzt. Gott sei Dank. Ja,
111 aber ich sage immer, man muss die Fachkräfte auch selber ausbilden.

112

113 **IPB:** Oder zum Teil zumindest. Wenn keiner Lehrlinge ausbildet, dann werden wir auch keine
114 Fachkräfte haben. Aber wenn man selber permanent Lehrlinge ausbildet, kann man halt
115 irgendwann einmal darauf zurückgreifen.

116

117 **A:** Ja, sehr gut. Ja, und was glaubst du, warum dann oft in der Hotellerie Stellen oft unbesetzt
118 sind? Als allgemeine Frage.

119

120 **IPB:** Wie jetzt so also allgemein?

121

122 **A:** Weil man, Hauptursachen für Fachkräftemangel was du glaubst, was da allgemein das
123 Problem ist, dass man eben einen Fachkräftemangel hat, dass man eben oft davon spricht.

124

125 **IPB:** Der Fachkräftemangel ist ja mittlerweile so weit, dass er nicht nur die Hotellerie und
126 Gastronomie betrifft, sondern sich quer durch alle Branchen durchzieht. Und ich glaube, dass
127 ein großer Anteil sind die geburtenschwachen Jahrgänge, die jetzt auf uns zukommen, weil
128 einfach weniger Leute zur Verfügung stehen, die einen Beruf lernen usw. Und ich glaube auch,
129 dass viele in die in die Hightechbranche gegangen sind, so wie er zum Beispiel, dass sie viel
130 mit Computer und diese Sachen machen. Die haben einen enormen Anteil an Fachkräften
131 abgezogen, sag ich und die Pflege und lauter solche Sachen, die eben nicht so attraktiv waren,
132 wurden attraktiviert und von den Arbeitszeiten her, weil wir müssen immer noch am Abend und
133 am Wochenende arbeiten und da, wo andere Urlaub haben. Das sind alles so Gründe, warum es
134 nach wie vor so ist.

135

136 **A:** Perfekt. Danke schön. Jetzt habe ich noch eine Frage kurz zu den Generationen. Also eine
137 allgemeine Frage auch wie hoch ist der Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den

138 Altersklassen? Wir haben die Generation Y, die sind ja zwischen 1981 und 1995 und die
139 Generation Z, die sind ja zwischen 1996 und 2010. Wie seid ihr da? Also habt ihr, da habt ihr
140 auch viele junge Leute in eurem Betrieb?

141

142 **IPB:** Ja, durch die Lehrlinge. Und so haben wir schon junge Leute. Aber das Mittelalter ist doch
143 stark da.

144

145 **A:** Okay, passt. Und habt ihr es auch schon mal so, also habt ihr auch manchmal schon
146 Vollzeitstellen anboten und die Bewerber wollten dann eher eine Teilzeitanstellung haben?

147

148 **IPB:** Ja, teilweise schon. Das ist eben bei jungen Müttern oder so oder bei Müttern generell,
149 dass sie eben lieber nur Teilzeit machen. Wir haben in der Rezeption zwei Damen, die eben
150 Kinder haben und dann können sie halt nur was, wenn sie drei Vormittage oder paar Stunden
151 und dann integrieren wir das dann auch.

152

153 **A:** Okay. Und bei, also ihr habt jetzt nicht unbedingt das Gefühl, dass irgendwie die jüngeren
154 Generationen einen höheren Anteil an also dass sie mehr in der Teilzeit arbeiten wollen als wie
155 jetzt...

156

157 **IPB:** Nein, eigentlich nicht. Die Jungen wollen schon arbeiten. Wenn sie Geld verdienen
158 können, dann wollen sie schon arbeiten. Aber, aber halt maximal fünf Tage sag ich okay. Ich
159 komme ja noch aus einer Generation, da haben wir nur sieben Tage gearbeitet in der Gastro.

160

161 **A:** Schon okay. Und so von den Arbeitszeiten. Also habt ihr auch gewisse Arbeitszeitmodelle
162 dann, die ihr in eurem Betrieb führt?

163

164 **IPB:** Ja. Bei uns ist schon so, also doch ist, dass wir viele Mitarbeiter haben und dass quasi
165 jeder mal am Wochenende frei hat.

166

167 **A:** Also da schreibt ihr quasi Dienstpläne und dann variiert das quasi immer. Okay, Perfekt.

168

169 **IPB:** Jeder kann seinen, seine Wunschfreizeit eintragen. Und dann wird es berücksichtigt.

170 Natürlich, wenn es geht.

171

172 **A:** Okay. Super. Und beobachtest du jetzt im Vergleich zu älteren Generationen in

173 Führungszeichen eine unterschiedliche Einstellung zur Arbeit, beispielsweise Motivation

174 gegenüber Aufstiegsmöglichkeiten, oder? Ja, das mit der Teilzeit haben gerade geklärt und auch

175 ebenso Motivation. Auch wenn mal Überstunden anfallen, dass man das dann noch macht oder

176 dass sie das dann eher sagen na, sie wollen es ja, sie lassen das jetzt.

177

178 **IPB:** Also sie sagen, da ist eigentlich nicht viel Unterschied wie vor 20 Jahren muss ich sagen.

179 Ich bin keine, die die Jugend verteufelt und sagt, die sind nichts oder so, sondern immer so! Es

180 kommt immer drauf an.

181

182 **A:** Genau.

183

184 **IPB:** Wie man hinein eine schreit so kommt es auch zurück. Und wenn man, wenn man die

185 Leute gut behandelt und dass man schaut, dass sie frei haben, wenn sie frei haben wollen, dann

186 arbeiten sie auch wenn jemand ausfällt oder sonst was, ist. Das ist so ein Geben und Nehmen.

187

188 **A:** Super. Und habt ihr Konzepte jetzt in eurem Betrieb. So für generell, die umgesetzt werden

189 für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen jetzt aus subjektiver Sicht, aus deren subjektiver Sicht,

190 dass eben quasi auch in Führungszeichen eine optimale Balance zwischen Arbeits und

191 Privatleben quasi geboten wird.

192

193 **IPB:** Ja, wir haben zum Beispiel zehn Mitarbeiter Wohnungen kauft, wo es, wo jeder ein

194 eigenes Zimmer hat. Dann haben wir noch eigene Personalzimmer sowieso und sonst halt ein

195 bisschen Freizeitprogramm, dass sie ein Fitnessstudio nutzen können und die Sauna und die
196 Sachen und Mitarbeiterpreise, wenn Sie ins Brezerl gehen oder so. Ja, diese Sachen.

197

198 **A:** Kann man da sagen, was die Mitarbeiter da quasi am attraktivsten finden von den ganzen
199 Sachen oder was ihnen irgendwie am meisten zuspricht.

200

201 **IPB:** Das Wohnen in der eigenen Wohnung mit Balkon und Parkplatz das gefällt ihnen am
202 besten.

203

204 **A:** Sehr gut. Siehst du irgendwelche Herausforderungen grundsätzlich bei der Umsetzung von
205 solchen in Anführungszeichen Work Life Balancekonzepten?

206

207 **IPB:** Ja, man könnte es schon besser umsetzen, wenn man mehr Mitarbeiter hätte oder wenn
208 mehr Mitarbeiter, wenn man sie brauchen würde, zur Verfügung stünden. Dann könnte man es
209 besser umsetzen.

210

211 **A:** Genau. Wie macht ihr das, habt ihr, wenn bei euch Überstunden anfallen? Ist es dann so,
212 dass die Mitarbeiter eher so wie sagt man, Zeitausgleich oder werden die dann eher abgegolten
213 oder wie habt ihr das geregelt?

214

215 **IPB:** Ja, ein Teil wird abgegolten und ein Teil ist Zeitausgleich ich würd sagen, so ungefähr
216 fifty fifty, aber durch das, dass das wir eine Überzahlung machen auf dem Kollektiv, ich nehme
217 überall schon so viel Stunden ein, wie ich eigentlich braucht, damit nicht viele Überstunden
218 anfallen.

219

220 **A:** Okay, das heißt eigentlich in euren Regelungen grundsätzlich bei euren Modellen fallen
221 Überstunden eigentlich kaum an.

222

223 **IPB:** In diesen Modellen eben nicht, weil sie schon mit 45 48 Stunden gemeldet sind bei fünf
224 Tage. Und somit ist das alles ausgereizt, was gesetzlich möglich ist.

225

226 **A:** Und so jetzt von den Mitarbeitern her. Wie würdest du dann, bekommst du das auch mit wie
227 so die Zufriedenheit dann quasi ist mit Work, also die Balance zwischen Arbeit- und
228 Berufsleben?

229

230 **IPB:** Ja, in der Weihnachtszeit sind sie ein bisschen unzufrieden, weil sie immer arbeiten
231 müssen. Aber jetzt geht es schon wieder bergauf.

232

233 **A:** Genau.

234

235 **IPB:** Eigentlich freuen Sie sich, dass sie frei haben, weil die anderen schon wieder am Arbeiten
236 sind.

237

238 **A:** Genau. Das heißt, es ist wahrscheinlich auch immer wahrscheinlich Saisonabhängig.

239

240 **IPB:** Das ist so wie am 24., ist eh klar. Haben nicht viele Leute zum Arbeiten mehr da. Weil die
241 natürlich zu Hause sein wollen.

242

243 **A:** Ja, ganz klar. Und was würdest du sagen jetzt auch aus persönlicher Sicht, was die perfekten
244 oder die guten Schritte sind, auch von den genannten Sachen? Um Mitarbeiter und
245 Mitarbeiterinnen langfristig an den Arbeitsplatz zu binden.

246

247 **IPB:** Ja, das ist das Team, die restlichen Mitarbeiter, dass sich die gut verstehen und dass man
248 ein bisschen schaut, wer passt dazu oder auch die Nationalitäten oder dass man da ein bisschen
249 schaut, dass das eine Teambildung ist. Weil dann bleiben die Leute gemeinsam da.

250

251 **A:** Perfekt ist eigentlich auch ganz viel eigentlich. Was also voll sozial eigentlich der
252 Hintergrund.

253

254 **IPB:** Ja gemeinsame Feiern und Ausflüge und Skifahren gehen und mal auf die Alm und halt
255 solche Sachen.

256

257 **A:** Cool. Ja, sehr gut. Und was habt ihr für Strategien oder was? Wie probiert ihr quasi neue
258 Fachkräfte zu gewinnen überhaupt die jungen Generationen?

259

260 **IPB:** Über Social Media.

261

262 **A:** Ja.

263

264 **IPB:** Über AMS und über klassische Announcen in Fachzeitschriften.

265

266 **A:** Okay. Ich habe eh nur mehr drei Fragen. Welche Maßnahmen sind aus deiner Sicht darüber
267 hinaus noch vorstellbar, um die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben in den Betrieben und
268 in der Hotellerie zu fördern?

269

270 **IPB:** Zusätzliche oder wie?

271

272 **A:** Genau. Also was, was man vielleicht noch gern machen würde, aber nicht umsetzbar ist aus
273 bestimmten Gründen.

274

275 **IPB:** Es ist so wir bewirten Gäste, die Freizeit haben, und die wollen einen Abend. Es geht
276 immer um das. Eigentlich geht es immer ums gleiche Thema, das am Wochenende nicht so
277 gerne arbeiten oder am Abend nicht so gerne arbeiten. Nur von Montag bis Freitag. Aber das
278 geht eben nicht, weil ein Hotel muss rund um die Uhr offen haben und an einem jeden

279 Wochentag. Ich weiß nicht, wie man das machen könnte. Man kann ja nicht drei Tage zusperren,
280 oder was? Damit die Leute nur vier Tage arbeiten können. Ich glaube, dass dieser schon relativ
281 ausgereizt ist, was man hat. Man bietet eben mehr Geld. Das Geld ist immer der größte
282 Ausschlag, der Lohn. Wenn die gut verdienen, dann passt es.

283

284 **A:** Okay, also du würdest schon sagen, dass du grundsätzlich so der finanzielle Aspekt auch
285 immer eigentlich im Vordergrund steht jetzt für die Fachkräfte und auch für Jugend.

286

287 **IPB:** An erster Stelle. Das kann man drehen und oder wenden, wie man will, das steht an erster
288 Stelle.

289

290 **A:** Es ist weiterhin. Also es bleibt an erster Stelle. Okay. Okay. Und abschließende Frag, gibt
291 es noch irgendwas, was du zum Thema oder was du noch gerne, was dir einfällt, was du gerne
292 hinzufügen würdest?

293

294 **IPB:** Abschließend ich muss sagen, ich freue mich immer, wenn die jungen Leute, in die
295 Gastronomie gehen. Und es ist ganz eine schöne Zeit, was die Jugend da eben machen kann.
296 Die genießen das voll, wenn sie so 16 17 18 sind und gehen irgendwie in einen Gastrojob. Das
297 taugt ihnen schon, merke ich schon. Ob sie dann natürlich drin bleiben, wenn sie dann einmal
298 Kinder kriegen etc. oder auch studiert sind, das weiß man nicht. Aber es ist ein schöner Job und
299 da sollten mehr reinschnuppern und auch von den Schulen und so sollte da ein bisschen mehr
300 Werbung gemacht werden und nicht ohje ins Gastgewerbe solltest nicht gehen da musst du viel
301 arbeiten, weil das ist alles gesetzlich geregelt ist. Jeder Lehrling hat seine Zeit jeden zweiten
302 Sonntag frei. Also das gibt es nicht mehr, dass das die ausgebeutet werden oder wenn der
303 Lehrling noch nicht 16 ist, dann muss er um 20:00 nach Hause gehen und da fährt der Zug
304 drüber. Das ist so.

305

306 **A:** Ja, dass man eigentlich viel mehr in diese positive Richtung das eigentlich lenkt.

307

308 **IPB:** Genau das. Dass man dieses teilweise negative Image ein bisschen bekämpft. Das würde
309 ich sagen. Ja.

310

311 **A:** Das ist auch ein bisschen mein Ziel der Arbeit, dass ich also ich schaue ja, was ich tue. Ja,
312 genau. Ich bin mit den österreichischen Hotellerie Verband quasi, nämlich im Austausch. Und
313 dass man irgendwann ich will eben quasi aufzeigen und meine Arbeit eben, was eigentlich alles
314 schon umgesetzt wird und gemacht wird und so in die Richtung eben genau perfekt. Ja dann.
315 Vielen, vielen Dank.

1 Interview IPC

2 Datum: 22.01.2025

3 Ort: Telefonisch

4 A: Johanna Perl

5 IPC: Interviewte Person (Person A)

6

7 **A:** Dann die erste Frage. Bitte erzählen Sie mir kurz über Ihre aktuelle Position in Ihrem
8 Hotelbetrieb.

9

10 **IPC:** Ja, also ich bin der Geschäftsführer des Hotels seit 2007 und bin aber auch zu 8 %
11 beteiligt. Also auch ein gewisses Besitzverhältnis dabei. Unter mir habe ich Abteilungsleiter
12 von Marketing bis Rezeption, Service, Küche, Technik und Etage.

13

14 **A:** Perfekt. Danke, was ist die Größe, Lage und Ausgestaltung des Betriebs eben Anzahl der
15 Zimmer, Sterne etc.

16

17 **IPC:** Wir haben 82 Zimmer, 164 Betten wir haben eingemietet Beauty und Massage. Das sind
18 also fremde Mitarbeiter. Die gehören nicht zum Haus, sind nur eingemietet, arbeiten auf eigene
19 Rechnung. Wir haben vier Sterne, ganz normal. Und wir sind direkt angeschlossen an die
20 Therme (...) mit einem unterirdischen Zugang. Und unsere Gäste gehen faktisch zu einer
21 hundertprozentigen Therme. Also scherzhafter Weise sage ich immer die Gäste kommen und
22 ziehen den Bademantel an und ziehen ihn bis zur Abreise nicht mehr aus.

23

24 **A:** Perfekt. Wie viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, sind in ihrem Betrieb beschäftigt?

25

26 **IPC:** 57 habe ich derzeit.

27

28 **A:** Und wie viele Mitarbeiterinnen gehen da einer Vollzeitbeschäftigung nach? Kann man das
29 sagen?

30

31 **IPC:** Elf sind Teilzeitmitarbeiter.

32

33 **A:** Okay, perfekt. Das heißt elf Teilzeitmitarbeiter. Der Rest ist dann eigentlich
34 vollzeitbeschäftigt. Und haben Sie Ganzjahresarbeitskräfte und Saisonarbeitskräfte?

35

36 **IPC:** Nein, wir sind nur Ganzjahresbetrieb.

37

38 **A:** Ganzjahresbetrieb. Genau. Perfekt. Und wie hoch, kann man sagen, ist der Anteil der
39 Mitarbeiterinnen, die keine österreichische Staatsbürgerschaft haben.

40

41 **IPC:** 44 % sind Ausländer davon.

42

43 **A:** Und stammen auch viele Mitarbeiter aus der Region?

44

45 **IPC:** Ja, wir haben keine Personalunterkünfte, kommen alle aus der Region. Auch bei den
46 Ausländern muss ich sagen das sind ja keine echten Ausländer. Sie haben keine
47 Staatsbürgerschaft, aber die kommen aus (...), die kommen dann zur Arbeit und fahren dann
48 wieder nach Hause.

49

50 **A:** Das heißt, alle pendeln grundsätzlich zur Arbeit. Und wie Sie jetzt gesagt haben, es gibt
51 eben keine Unterkünfte?

52

53 **IPC:** Zwar der, der eine, der ist seit 20 Jahren im Haus, das ist der (...), der ist ein bisschen
54 weiter weg, der übernachtet im Betrieb, wenn er Dienst hat und in der Besenkammer, da
55 verlangen wir auch nichts dafür und die Rezeptionistin habe ich, die ist aus (...) das ist eine
56 Stunde 20 entfernt und die habe ich privat untergebracht.

57

58 **A:** Okay, sehr gut. Und so grundsätzlich von wie lange, also wie viel Prozent ihrer Mitarbeiter
59 sind seit fünf Jahren circa beschäftigt oder welche sind sogar schon sehr lange bei Ihnen, gibt
60 es da Werte.

61

62 **IPC:** 32 sind seit 2019 da. Der Gesamtdurchschnitt ist 19 Jahre, nein 12 Jahre da und die seit
63 fünf Jahren ist es 19 Jahre habe ich da stehen.

64

65 **A:** Okay, also Sie haben schon einige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die quasi länger als
66 fünf Jahre schon in dem Betrieb beschäftigt sind.

67

68 **IPC:** Ja, wir haben also kaum Personalfuktuation, muss man sagen. Ja, viele
69 Stammmitarbeiter, auch Stammgäste. Und auf der Etage gibt es ein bisschen einen Wechsel.
70 Das ist ein schwierigeres Thema. Aber sonst, nachdem wir ein Ganzjahresbetrieb sind, da haben
71 wir wenig Fluktuation.

72

73 **A:** Perfekt Dann. Wie hoch ist der Anteil an Lehrlingen bei Ihnen?

74

75 **IPC:** Lehrlinge habe ich 8,7 %.

76

77 **A:** Oh, super. Und kann man noch sagen, wie viel Prozent dann von den ausgebildeten
78 Lehrlingen auch weiterhin dann nach Abschluss der Ausbildung noch im Betrieb bleiben?

79

80 **IPC:** Fünf Mitarbeiter sind und haben bei mir gelernt und sind nach wie vor im Betrieb, sind
81 auch 8,7 %.

82

83 **A:** Okay, super perfekt. Dann kommen wir schon zum Hauptteil. Was ist Ihre persönliche
84 Ansicht zur Work Life Balance in der Hotellerie?

85

86 **IPC:** Na ja, ich sehe das immer so das System besteht aus einem Drittel Familie, einem Drittel
87 Hobby und einem Drittel Beruf. Die Arbeit ist ein Teil des Lebens und macht ein 1/3 oder 1/4
88 ist immer wie man rechnet, und manchmal muss man mit der Familie über die Freunde
89 schimpfen oder über den blöden Chef. Und manchmal redet man im Beruf bei seinen Kollegen
90 über die Familie. Das heißt, irgendwie man hat mehrere Leben und eigentlich soll es einem
91 überall gut gehen.

92

93 **A:** Perfekt. Dann Fluktuation haben wir eh schon kurz angesprochen. Sie haben jetzt gesagt,
94 dass in Ihrem Betrieb dadurch, ein Ganzjahresbetrieb ist und es gibt keine Saisonarbeitskräfte,
95 dass quasi eigentlich keine Fluktuation besteht

96

97 **IPC:** 2024 waren es acht bis vierzehn Prozent habe ich ihnen ausgerechnet.

98

99 **A:** Okay, perfekt. Und wenn, wenn eine Fluktuation zu beobachten ist, in welchen Bereichen
100 ist es dann?

101

102 **IPC:** In der Etage haben wir viel Fluktuation und die zweite Fluktuation ist im Service. Da
103 haben wir aber eigentlich vor allem auf der Etage und die Damen auf der Etage.

104

105 **A:** Okay, das heißt, gibt es in den Unternehmen ein Fachkräftemangel, dann grundsätzlich?

106

107 **IPC:** Also, wir sind gut besetzt. Also, ich habe keinen Mangel. Tatsächlich fahre ich seit Corona
108 sogar eine Spur zu Fett.

109

110 **A:** Okay.

111

112 **IPC:** Also man könnte eher weniger haben, hergeben tue ich aber keine weil man sich denkt,
113 wenn man nicht weiß, was passiert. Gute Mitarbeiter schmeißt man nicht einfach so raus. Aber
114 es ist schon so, dass wenn wir wen suchen, ist das nicht leicht.

115

116 **A:** Okay.

117

118 **IPC:** Wenn ich irgendwo einen Kellner suche, da ist es nicht so, dass man dann vor der Tür
119 steht und ich kann mir aussuchen, zwischen 5 Leute, da bin ich froh wenn ich einen guten
120 bekomme.

121

122 **A:** Ja.

123

124 **IPC:** Aber man muss dazu sagen jetzt gerade aktuell merkt man das doch sehr stark. Wir haben
125 viele Bewerbungen, wo es gerade die Etage betrifft. Auch Service, viele aus Ungarn, Leute, die
126 halt Saisonbetriebe suchen, gibt es sehr viele Anfragen brauchbare davon- naja, dann reduziert
127 sich das wieder auf das.

128

129 **A:** Okay. Perfekt. Dann in welchen Bereichen, das haben wir jetzt schon geklärt. Was würden
130 Sie denn so als Hauptursache für den Fachkräftemangel im Betrieb sehen?

131
132 **IPC:** Ja, also Fachkräftemangel. Das ist jetzt für mich so ein Thema. Ich habe sieben
133 Mitarbeiter. Da bin ich übrigens mit eingerechnet. Ja, ich brauche in Wirklichkeit ein Häuptling.
134 Das bin ich.
135
136 **A:** Ja.
137
138 **IPC:** Dann brauche ich fünf halbe Unterhäuptling. Und den Rest brauche ich Indianer. Und
139 jetzt, Service. In Wirklichkeit so viel lernen muss man da gar nicht und auf der Etage muss man
140 jetzt auch nicht so viel lernen. In der Küche muss man was lernen. Also Fachkräftemangel
141 würde ich jetzt ein bisschen so einsetzen. Natürlich ist es ganz gut, wenn er schon was kann
142 oder in der Gastronomie gearbeitet hat. Gastronomie ist sicherlich ein eigenes Thema, was
143 Kundenkontakt betrifft. Ja, ich glaube, der Fachkräftemangel ist, dass es einfach zu wenige
144 Menschen gibt die arbeiten, die am Arbeitsmarkt sind, brauchbare Menschen. Und ja, ich
145 glaube, es gibt einfach zu wenig Leute, die auf dem Arbeitsmarkt was bringen.
146
147 **A:** Das heißt auch jetzt zur Frage was glauben Sie, warum generell oder allgemein in der
148 Hotellerie oft Stellen unbesetzt bleiben.
149
150 **IPC:** Die Hotellerie, ausdehnen auf Gastronomie, Tourismus, die gute Hotellerie hat weniger
151 das Problem, weil es der Ganzjahresbetrieb ist und du gut zahlst dann passt es. Aber der Ruf ist
152 natürlich ein bisschen schlecht, muss ich ja sagen, oder ich weiß, der Kollektiv ist in der
153 Gastronomie, Tourismus sicherlich am unteren Level. Ich sehe das vor allem in der
154 Gastronomie. Für die Betriebe eigentlich ja, da sind die Chefs genauso intelligent oder genauso
155 unerfahren wie die Mitarbeiter. Die haben wirklich, da ist der Stolz einfach Know how und
156 Konstanz. Wenn es Saisonbetrieben in Tirol, Salzburg sind, muss man sagen da sind die
157 Regionen, die Länder touristisch ausgebeutet. Da geht kein Salzburger im mehr arbeiten. Sag
158 mir einen Tiroler der in der Gastronomie arbeitet und kein Chef ist. Du brauchst halt die
159 Saisonniers und da hast halt jedes Jahr, jede Saison immer wieder den Kampf.
160
161 **A:** Ja.
162

163 **IPC:** Du kriegst halt nur Ungarn, Rumänen, was weiß ich, wer wirklich Geld verdienen möchte.
164 Das sind junge Leute, so wie ich das in der Jugend gemacht habe. Ich bin auf Saison gegangen.
165
166 **A:** Also grundsätzlich würden Sie schon sagen, dass eigentlich die Stellen auch oft unbesetzt
167 werden. Ich meine natürlich in Führungszeichen so der Ruf und aber auch der
168 Kollektivvertrag, weil er ja quasi sehr niedrig ist.
169
170 **IPC:** Ja. Ich glaube, dass dieser Sinneswandel muss passieren, aber passiert teilweise schon in
171 der Gastronomie jetzt auch. Wenn jemand am Wochenende arbeitet und zu Zeiten, wo andere
172 in den Urlaub fahren, dann gehört das entsprechend entlohnt. Und da muss man auch als Gast
173 irgendwie das anerkennen.
174
175 **IPC:** Ich werde bedient und um bedient zu werden, Menschliche Arbeit ist halt und wird immer
176 teurer. Das kostet und deshalb ist ein bedient werden mittlerweile ein gewisser Luxus.
177
178 **A:** Perfekt. Dann gehen wir gleich zur nächsten Frage weiter. Wir haben ja verschiedene
179 Generationen am Arbeitsmarkt. Wie hoch ist der Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
180 in der Generation Y, also zwischen 1981 und 1995 und zwischen Generation Z, das ist zwischen
181 1996 und 2010.
182
183 **IPC:** So schnell habe ich das nicht gehabt. Aber 16 Mitarbeiter sind zwischen 81 und 95
184 geboren, das sind 28 %.
185
186 **IPC:** Und die Generation Z. Das sind auch die Lehrlinge dabei die sind zwischen 90 und 2010
187 geboren, sind 14, ist 24 %.
188
189 **A:** Super. Und haben Sie da gemerkt, dass teilweise in den Generationen, dass sie zum Beispiel
190 eine Vollzeitstelle anbieten und dann von den Bewerberinnen aber eher eine Teilzeitanstellung
191 verlangt wird, dass die eher weniger arbeiten wollen. Oder ist es nicht so?
192
193 **IPC:** Nein. Also wir bieten von vornherein Vollzeit an und keine Teilzeit. Also ich hätte eher
194 gesagt, dass die vielleicht weiß ich nicht, das kann man jetzt nicht verifizieren, aber die, sind
195 eher Vollzeit, das sind Leute die verdienen und Geld verdienen wollen. Und ja, Teilzeit ist der

196 Klassiker, haben wir auch, wann eine schwanger wird eine Kellnerin die hat, die kommt jetzt
197 im Februar zum Beispiel zurück und will wieder nur 1 Tag arbeiten. Also Mütter,
198 Pensionistinnen oder wenn sie älter werden. Ja, also ich hätte gesagt, das ist ein familiäres
199 Thema.

200

201 **A:** Also so grundsätzlich bei den Jungen in Führungszeichen junge Generationen Y und Z
202 würden sie es jetzt nicht spüren. Also okay, also die sind eigentlich Vollzeit beschäftigt und
203 wollen auch arbeiten und Geld verdienen.

204

205 **IPC:** Ja, das hätte ich so gesehen.

206

207 **A:** Perfekt. Und gibt es bei Ihnen verschiedene Teilzeitmodelle im Betrieb?

208

209 **IPC:** Nur nach Stunden ehrlich gesagt.

210

211 **A:** Okay.

212

213 **IPC:** Ob sie jetzt 20 Stunden oder geringfügig. Aber wir haben einen Geringfügigen, ein
214 gewisser junger Bursch, der kommt immer am Samstag und Sonntag arbeiten, aber das ist eine
215 Ausnahme. Und sonst 25 Stunden, 30 Stunden, 40 Stunden.

216

217 **A:** Also es ist immer nach Stunden gestaffelt. Dann eigentlich die nächste Frage, ob es die
218 Teilzeitmitarbeiter bei den Jüngeren höher oder niedriger ist. Kann man dann glaube ich eh
219 streichen, weil wie gesagt, das ist eher viel familiär. Eben eher dann auch, wenn man schon in
220 Pension ist und noch dazu arbeiten will oder dann in Altersteilzeit geht und sowas. Also die
221 Jüngeren haben es jetzt eigentlich gesagt, dass die vollzeitbeschäftigt sind.

222

223 **IPC:** Ja

224

225 **A:** Perfekt. Dann spüren sie im Vergleich zu den älteren Generationen irgendwie eine
226 unterschiedliche Einstellung zur Arbeit. Eben, dass sie ja Motivation, Aufstiegsmöglichkeiten,
227 auch Überstunden zu leisten. Frage nach Teilzeitstellen hat sich jetzt eher übrig, dass da in der

228 Einstellung und in der Motivation einfach auch ein Unterschied ist, dass sie vielleicht mehr
229 Motivation haben oder vielleicht auch weniger.

230

231 **IPC:** Wissen Sie das ist immer so ein Kampf zwischen den Generationen. Die Alten schimpfen
232 über die Jungen. Und wenn sie alt sind, dann schimpfen sie über die Jungen. Junge Leute führen
233 ein anderes Leben. Junge Leute gehen fort, kommen später nach Hause und müssen am
234 nächsten Tag Frühdienst machen, schauen dann um 3:30 Uhr aus der Wäsche. Wenn sie dann
235 älter werden und Kinder kriegen und plötzlich Familie haben, dann geht das mit dem Fortgehen
236 nicht mehr und wenn sie mal älter werden, dann bleiben sie überhaupt daheim, sind halt sehr
237 solide. Also ich würde bei den Lehrlingen sieht man es ganz besonders die sind halt ganz frisch
238 gefangen und jung. Ja, aber ich hätte jetzt eigentlich momentan dann nicht das Thema, dass die
239 Jungen unmotiviert waren.

240

241 **A:** Perfekt.

242

243 **IPC:** Ich mein, ich bin nicht immer überall im Team dabei, aber im Service bin ich eher öfter.
244 Also ich hätte gesagt, es gibt da jetzt keine echten Unterschiede. Es gibt Lebensunterschiede,
245 Lebensphasen, wo man halt anders gepolt ist. Jetzt muss ich folgende Geschichte erzählen.
246 Mein Sohn, der ist mittlerweile 32 Jahre, wie er 24 Jahre war, da hat er kommunistisches
247 Gedankengut gehabt. Da hab ich mir gedacht ge bitte. Jetzt ist er 32, hat zwei Kinder und jetzt
248 plötzlich kommt er drauf, bisschen was muss man arbeiten, damit man seine Familie erhalten
249 kann. Diese veröffentliche Meinung ,die Zeitungen sind immer sehr extrem.

250

251 **A:** Was werden in Ihrem Betrieb für Konzepte umgesetzt, um eben Mitarbeiterinnen und
252 Mitarbeitern aus subjektiver Sicht eine optimale Balance zwischen Arbeits- und Privatleben zu
253 bieten.

254

255 **IPC:** Also Konzepte habe ich keine. Also irgendwie ist das Leben ein Geben und Nehmen.
256 Wenn Hochsaison ist und wenn wer krank wird, dann springen sie ein und das gehört sich auch
257 so und wenn einer frei haben möchte und es passt, dann soll er dort frei haben. Also ich schreibe
258 jetzt keinen Dienstplan. Das Dienstplan schreiben ist ein eigenes Thema, weil es gibt bei mir
259 die Order 14 Tage vorher soll der Dienstplan geschrieben werden. Ja, mein Restaurant, meine
260 Rezeptionistin muss ich auf die Finger klopfen, dass die das wirklich so machen. Ja natürlich

261 14 Tage vorher weiß ich nicht wie die Buchungslage wirklich ist. Buchungslagen sind recht
262 kurzfristig, aber dann, ja, dann tut man sich ja aber irgendwie ist es ein Geben und Nehmen und
263 ja.

264

265 **A:** Und gibt es bei Ihnen auch im Betrieb Weiterbildungsmöglichkeiten oder so, was vielleicht
266 auch die Mitarbeiter dann irgendwie gern machen würden in der Hinsicht.

267

268 **IPC:** Nein. In den seltensten Fällen, dass wir irgendwas mit Weiterbildung machen. Also
269 Weiterbildung für die Lohnverrechnung, für die Buchhaltung. Also eine habe ich jetzt die hat
270 bei mir Service gelernt, dann ist sie zur Rezeption übergewechselt. Jetzt lerne ich sie bei der
271 Buchhaltung an. Die macht dort Kurse. Ja, im Service jetzt hier und da, dass man irgendwas
272 machen, aber in Wirklichkeit willl das ja keiner. Und wir haben voriges Jahr fast wöchentlich
273 Weinverkostungen gemacht im Service, wo sie jetzt auch wieder den Oberkellner nachrennen.
274 Weißt was machen wir wieder die Weinverkostungen jeden Mittwoch um 13:00, da wird man
275 Wein trinken. Ja, das liegt vielleicht an mir. Ich bin nicht, Learning by doing.

276

277 **A:** Ja. Und gibt es bei Ihnen auch so zum Beispiel dann irgendwelche Veranstaltungen für
278 Mitarbeiterinnen, dass quasi das Klima zwischen den Angestellten gefördert wird.

279

280 **IPC:** Nein. Also, was wir hier und da machen, sind Ausflüge.

281

282 **A:** Schon. Ja.

283

284 **IPC:** Wir waren vor zwei Jahren für eine Nacht in Piran. Wir haben Ausflüge nach Berlin
285 gemacht. Wir waren sogar schon mal zwei Nächte in Paris. Die ganze Firma redet heute noch
286 davon. Das Thema ist dann immer wir machen es immer dann, wenn wir gerade zusperren oder
287 umbauen. Nachdem wir immer offen haben, haben wir geplant zu Weihnachten was zu machen
288 und dann haben alle gesagt bitte nicht vor Weihnachten, wir wollen eigentlich nur unsere Ruhe.

289

290 **A:** Würden Sie dann eher sagen, dass die Mitarbeiter dann schon eher so quasi das Gehalt
291 wichtiger ist als Work Life Balance Konzepte das die umgesetzt werden.

292

293 **IPC:** Ja.

294

295 **IPC:** Ehrlich, ja. Die Leute kommen zum Arbeiten. Es soll in der Arbeit angenehm sein. Also,
296 die Leute wollen wissen, dass sie gute Arbeit machen. Das wollen sie vom Chef wissen, das
297 wollen sie von unseren Angestellten wissen. Sie wollen mit einem guten Gefühl nach Hause
298 fahren. Sie wollen auch gutes Geld dafür haben. Aber dass man sie jetzt extra noch länger in
299 der Firma hält und irgendwelche Veranstaltungen macht. Nein. Es gibt Krätzler, die treffen sich
300 und da passt es. Jetzt waren wir gerade bei einem Begräbnis, weil der Sohn von einer
301 Mitarbeiterin gestorben ist an Krebs. Wir waren in Slowenien beim Begräbnis. Da waren dann
302 auch zehn Leute dabei. Der Zusammenhalt ist da, aber irgendwie so extra, so eine Life Balance
303 Geschichte. Nein.

304

305 **A:** Dürfen eigentlich ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dann den Spa Bereich auch
306 mitnutzen, irgendwie vergünstigt oder so? Oder machen die das gar nicht, dass sie da Interesse
307 hätten?

308

309 **IPC:** Wir haben ja keinen Spa Bereich, bei uns ist ja alles in der Therme.

310

311 **A:** Ja.

312

313 **IPC:** Da gab es früher eine Regelung, die ist leider gefallen. Wir haben aber jetzt
314 Vergünstigungen, das weiß ich jetzt gar nicht so genau. Aber im Fitnessstudio, dürfen sie gratis
315 hinein. Aber nicht einmal das nutzen sie wirklich.

316

317 **A:** Also da ist gar nicht so das Interesse da, dass man das dann nutzt. Aber zum Beispiel
318 Fitnessstudio wäre jetzt auch die Möglichkeit, dass sie das nutzen. Aber es ist ja nicht so beliebt
319 in Anführungszeichen dann.

320

321 **IPC:** Das machen dann paar Junge. Aber die gehen mittlerweile auch woanders hin.

322

323 **A:** Okay, perfekt. Dann zu den Arbeitszeitmodellen. Wir haben schon mal kurz über die
324 Teilzeitmodelle gesprochen, das heißt, das ist dann auch nach Stunden gestaffelt. Was sind aber
325 so die höchsten Arbeitsverträge mit den Stunden.

326

327 **IPC:** 40 Stunden.

328

329 **A:** 40 Stunden? Ja okay, und sonst ist eben staffelweise 25 30. Das ist dann quasi individuell
330 zum Aushandeln.

331

332 **IPC:** 35 Stunden stellenweise, auf der Etage haben wir mal eingeführt 35 Stunden weil wir
333 Probleme gehabt haben und 25 Stunden, 20 Stunden im Frühstück stellenweise auch aber
334 normalerweise 40 Stunden Vollzeit.

335

336 **A:** Perfekt. Wenn Sie so allgemein an die Hotellerie denken, was glauben Sie, was da so für
337 Herausforderungen sind, dass man eben so Work Life Balance Konzepte, wie man es halt auch
338 in den Medien hört, was die Leute teilweise glauben, dass sie wollen, was da schwierig ist bei
339 der Umsetzung.

340

341 **IPC:** Naja, die Umsetzung ist einfach das Thema, dass in der Hotellerie wir müssen ja praktisch
342 jeden Tag in der Woche da sein. Ich bin jetzt kein Tischler der einen Auftrag bekommt, und
343 muss einen Kasten machen weil dann ist es wurscht, ob das in zehn Stunden fertig ist und er 24
344 Stunden durcharbeitet theoretischer weise und dann 6 Tage frei nimmt. Wir haben halt
345 Öffnungszeiten, die besetzt werden müssen. Ich muss jetzt noch eine Geschichte erzählen mit
346 Work Life Balance und vier Tage Woche, 32 Stunden. Ich habe kurzfristig eingeführt gehabt
347 in der Küche, eine vier Tage Woche.

348

349 **A:** Ja.

350

351 **IPC:** Da haben wir die Stunden, die Tage davon getrennt, weil es einfach schwer war, dass zu
352 händeln mit den Anwesenheitstagen. Und das andere Thema war ja eigentlich, die haben dann
353 vier Tage gearbeitet und einen Tag frei gehabt. Wissen Sie was die in den freien Tagen gemacht
354 haben? Da sind sie Schwarzarbeiten gegangen.

355

356 **A:** Okay.

357

358 **IPC:** Leute wollen arbeiten, Geld verdienen, die freuen sich und Arbeit ist ja nichts Schlechtes.
359 Und Arbeit kann ja auch Spaß machen. Und deshalb, ich habe den Eindruck, dass man muss

360 die Leute die nur 20 Stunden arbeiten wollen auch nur 20 Stunden arbeiten lassen. Aber wenn
361 einer 50 Stunden arbeiten will, dann soll er arbeiten und soll es bezahlt bekommen. So kann
362 man sich das irgendwie ausmachen mit einem Mitarbeiter du wie schauts aus?

363

364 **A:** Ja.

365

366 **IPC:** Ich glaube, dass man da mehr Freiheiten geben sollte.

367

368 **A:** Ja.

369

370 **IPC:** Die Herausforderungen sind da vor allem, weil heutzutage der demografische Wandel-
371 ich bin ein 66er, wenn ich in Pension gehe, gehen alle in Pension.

372

373 **A:** Ja.

374

375 **IPC:** Und dann weiß ich nicht wer arbeitet.

376

377 **A:** Ja, ja.

378

379 **IPC:** Darum wird es wahrscheinlich wirklich einen hopplahopp machen. Und dann braucht
380 man vielleicht Syrer, Rumänen? Keine Ahnung was, Philippine ist mir wurscht, was. Wir
381 werden sie brauchen. Ich habe einen Roboter schon mal gekauft, aber der ist leider zu blöd.
382 Roboter kann ich nicht brauchen.

383

384 **A:** Perfekt. So grundsätzlich bei Regelungen für Überstunden. Wie ist das bei Ihnen? Gibt es
385 da dann Zeitausgleich, wenn Überstunden anfallen oder ist es dann der ausbezahlt?

386

387 **IPC:** Ja genau entweder Zeitausgleich, wir schreiben das mit oder wir zahlen sie aus.

388

389 **A:** Okay.

390

391 **IPC:** Wir machen uns das mit den Mitarbeitern aus. Wenn es viel werden und ich sehe, ich
392 komm da nicht zugleich. Manchmal nimmt man extra jemanden auf, auf der Etage ist da ein
393 anderes Thema, da nehmen wir extra wen auf das wir abbauen können.

394

395 **A:** Perfekt. Also das ist dann auch eigentlich auch ein bisschen individuell. Eigentlich immer
396 mit dem Arbeitnehmer vereinbart. Wie beurteilen Sie die Zufriedenheit der Mitarbeiter und
397 Mitarbeiterinnen jetzt so in Bezug auf Balance zwischen Arbeits- und Privatleben?

398

399 **IPC:** Gibt es definitiv.

400

401 **A:** Okay.

402

403 **IPC:** Ich schätze, ich bin der Chef. Der Chef kriegt ja nicht alles mit. Na ja, aber ich sage es
404 von mir aus. Wahrscheinlich sind die Mitarbeiter sehr zufrieden. Bei uns in der Firma
405 zumindest sind sie alle sehr freundlich. Und das bemerken die Gäste. Deshalb glaube ich, dass
406 die Mitarbeiter sehr wohl zufrieden sind. Und sie sind ja auch lange im Haus. Das heißt, ist ja
407 nicht erschreckend, sondern das passt ja. Ja, ich glaube, dass alle recht zufrieden sind.

408

409 **A:** Perfekt. Perfekt. Und so grundsätzlich was glauben Sie, dass so die besten Maßnahmen sind
410 oder was so Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen langfristig an einen Arbeitsplatz bindet? Ich
411 meine, wir hatten jetzt schon das finanzielle.

412

413 **IPC:** Das Entgegenkommen, schätzen der Mitarbeiter, Bezahlung ist auch ein Teil des
414 Schätzers. Es ist auch eine Sicherheit. Die Sicherheit, dass man in einem guten Betrieb arbeitet,
415 dass man halt, dass man nicht gekündigt wird. Dass der Betrieb auch gut funktioniert. In einem
416 guten Betrieb zu arbeiten, das ist immer wichtig. Man muss schon so als Chef, so wie Napoleon
417 mit der Fahne rausfahren und sagen Wir sind gut, weil wenn der Chef sagt Um Gottes willen,
418 uns geht's schlecht und das passt nicht, dann werden die Mitarbeiter das auch sagen. Also man
419 muss schon irgendwie auch sein Image aufpolieren und das in allen Belangen zeigen. Aber ich
420 glaube, wichtig ist auch, dass die Mitarbeiter, dass die Stimmung auch untereinander passt, dass
421 die Mitarbeiter miteinander können und dass sie geschätzt werden und dass sie wissen, dass sie
422 eine gute Arbeit machen, und dass das bezahlt wird.

423

424 **A:** Na ja, also eigentlich ganz viel auch Wertschätzung und natürlich auch der finanzielle
425 Aspekt.

426

427 **IPC:** Ja, das glaube ich schon. Und wenn einer geht, und er einen guten Grund hat zu gehen.
428 Dann muss man ihn auch gut gehen lassen und einen Guten gut ziehen lassen. Ja.

429

430 **A:** Ja, okay. Was so grundsätzlich, wenn sie quasi neue Fachkräfte gewinnen wollen bei den
431 Jungen, was sind da so ihre Vorgehensweisen? Wenn sie eine Stelle ausschreiben oder suchen.

432

433 **IPC:** Wir machen das ganz normal eigentlich. Wir melden das beim AMS und ich sage jetzt
434 geht mir gerade eine vom Frühstück in Pension, sage ich nur ich brauche noch so eine wie dich
435 Und so kommt man dann von einem Abwäscher zum nächsten Abwäscher, in Ungarn und also
436 irgendwie sehr viel Mundpropaganda.

437

438 **IPC:** Ich schätze, ich bin der Chef. Der Chef kriegt ja nicht alles mit. Na ja, aber ich sage es
439 von mir aus. Wahrscheinlich sind die Mitarbeiter sehr zufrieden. Bei uns in der Firma
440 zumindest sind sie alle sehr freundlich. Und das bemerken die Gäste. Deshalb glaube ich, dass
441 die Mitarbeiter sehr wohl zufrieden sind. Und sie sind ja auch lange im Haus. Das heißt, ist ja
442 nicht erschreckend, sondern das passt ja. Ja, ich glaube, dass alle recht zufrieden sind.

443

444 **A:** Perfekt. Und so grundsätzlich was glauben Sie, dass so die besten Maßnahmen sind oder
445 was so Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen langfristig an einen Arbeitsplatz bindet? Ich meine,
446 wir hatten jetzt schon das finanzielle.

447

448 **IPC:** Das Entgegenkommen, schätzen der Mitarbeiter, Bezahlung ist auch ein Teil des
449 Schätzers. Es ist auch eine Sicherheit. Die Sicherheit, dass man in einem guten Betrieb arbeitet,
450 dass man halt, dass man nicht gekündigt wird. Dass der Betrieb auch gut funktioniert. In einem
451 guten Betrieb zu arbeiten, das ist immer wichtig. Man muss schon so als Chef, so wie Napoleon
452 mit der Fahne rausfahren und sagen Wir sind gut, weil wenn der Chef sagt Um Gottes willen,
453 uns geht's schlecht und das passt nicht, dann werden die Mitarbeiter das auch sagen. Also man
454 muss schon irgendwie auch sein Image aufpolieren und das in allen Belangen zeigen. Aber ich
455 glaube, wichtig ist auch, dass die Mitarbeiter, dass die Stimmung auch untereinander passt, dass

456 die Mitarbeiter miteinander können und dass sie geschätzt werden und dass sie wissen, dass sie
457 eine gute Arbeit machen, und dass das bezahlt wird.

458

459 **A:** Na ja, also eigentlich ganz viel auch Wertschätzung und natürlich auch der finanzielle
460 Aspekt.

461

462 **IPC:** Ja, das glaube ich schon. Und wenn einer geht, und er einen guten Grund hat zu gehen.
463 Dann muss man ihn auch gut gehen lassen und einen Guten gut ziehen lassen. Ja.

464

465 **A:** Ja, okay. Was so grundsätzlich, wenn sie quasi neue Fachkräfte gewinnen wollen bei den
466 Jungen, was sind da so ihre Vorgehensweisen? Wenn sie eine Stelle ausschreiben oder suchen.

467

468 **IPC:** Wir machen das ganz normal eigentlich. Wir melden das beim AMS und ich sage jetzt
469 geht mir gerade eine vom Frühstück in Pension, sage ich nur ich brauche noch so eine wie dich
470 Und so kommt man dann von einem Abwäscher zum nächsten Abwäscher, in Ungarn und also
471 irgendwie sehr viel Mundpropaganda.

472

473 **A:** Okay, sehr gut. Genau. Ich habe jetzt noch die letzte, also vorletzte Frage, welche
474 Maßnahmen Sie aus Ihrer Sicht noch, also quasi vorstellbar sind, um eine Vereinbarkeit von
475 Berufs und Privatleben zu fördern in Ihrem Betrieb. Aber ich glaube, Sie haben exakt das... Ja

476

477 **IPC:** Ja, ja. Wir können kein Homeoffice anbieten.

478

479 **IPC:** Du nicht mal im Marketing. Die sitzt mir gegenüber, die Marketingleiterin, die muss da
480 auch den Hörer abheben und muss sagen, Ich muss mehr verkaufen. Ja, und das ist auch wichtig,
481 weil dann weiß sie, was sie verkauft.

482

483 **A:** Ja.

484

485 **IPC:** Und? Also daheim arbeiten kann eigentlich keiner. Ja. Vereinbarkeit ist schwierig.

486

487 **A:** Ja. Perfekt. Perfekt. Gibt es noch irgendwas, das Sie jetzt. Dass Sie abschließend zum Thema
488 hinzufügen möchten? Irgendwas, was Ihnen noch am Herzen liegt zu sagen?

489

490 **IPC:** Ja. Ich muss jetzt zu meinem Betrieb sagen. Wir haben einen guten Platz. Wir sind direkt
491 bei der Therme Loipersdorf. Und deshalb und wir haben eine lange Tradition und wir sind auch
492 so quasi familiär geführt. Mittelständischer Betrieb. Und das ist gut, diese Konstanz. Und
493 deshalb sind wir auch schon arriviert. Und es funktioniert. Man darf nie irgendwie zum Zaubern
494 anfangen und glauben, dass etwas einfach ist. So, dass ein gut geführter Betrieb ist an einen
495 sehr guten Platz und deshalb funktioniert es auch. Und ich sage oft. Wenn nach mir einer
496 kommt, dann kann er wahrscheinlich um 20 % oder um 30 % sogar mehr erwirtschaften. Aber
497 er hat dafür ein viel schlimmeres Leben und weniger Mitarbeiter. So war er dann statt 57
498 Mitarbeiter, vielleicht nur 47 hat weil es vielleicht auch so geht aber dann, dann spüren das die
499 Gäste und dann spürt es der Chef und dann ist, dann geht viel an Kultur verloren. Und
500 manchmal ist es vielleicht ein Geheimnis, eine Mitarbeiterin hat beim Libro gearbeitet also
501 davor beim Billa um die kämpferische Arbeit. Der ist sehr gewinnorientiert Bzw die müssen ja
502 schauen und da geht es sicherlich härter zu wie bei mir.

503

504 **A:** Ja. Das heißt, Ihr Konzept ist eigentlich schon dieses familiäre, wertschätzender Umgang.
505 Das würden Sie sagen, dass das eigentlich so ein bisschen ein Geheimrezept ist für die
506 Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

507

508 **IPC:** Von vielen mittelständischen Betrieben ist ob es jetzt ein Tischler ist. Irgendwie wenn
509 man selber dabei ist und mitarbeitet und wenn man sich gegenseitig und wenn man weiß was
510 die anderen können und deshalb wertschätzt, dann kann ich sagen dann passt das auch und
511 funktioniert.

512

513 **IPC:** Da braucht man gar nicht Wirtschaft studieren oder sonst etwas. Da muss man eigentlich
514 die Zahlen immer im Kopf haben. Man muss schauen, man muss auch das Glück haben, dass
515 man es machen kann.

516

517 **Speaker3:** Ja.

518

519 **IPC:** Und jetzt sind die Preise exorbitant steigen oder sonst irgendetwas, das man sich das nicht
520 mehr leisten kann. Bin ich mit dem Konzept am Ende.

521

522 **A:** Absolut.

523

524 **IPC:** Aber das Geheimrezept ist eigentlich das es kommt vom Marathonlaufen, ich bin ein
525 bisschen Marathon gelaufen. Man muss nicht Erster sein, weil die ersten verausgaben sich. Und
526 wenn du Letzter bist, dann beißen dich die Hunde. Das ist ja furchtbar. Aber im vorderen
527 Bereich über der Hälfte mitrennst, dann geht es dir gut und es passt alles. Und du hast einen
528 schönen Marathon durchgemacht. Und es ist so, wenn es uns als Firma trifft, dann sind 2/3 aller
529 Betriebe tot.

530

531 **A:** Ja.

532

533 **IPC:** Und da muss man einfach gute Arbeit leisten. Ja, dann passt es.

534

535 **A:** Perfekt. Super. Dann vielen, vielen, vielen Dank.

1 Interview IPD

2 Datum: 29.1.2025

3 Ort: Telefonisch

4 A: Johanna Perl

5 IPA: Interviewte Person (Person A)

6

7

8 **IPD:** Dann starten wir gleich.

9

10 **A:** Perfekt. Danke. Dann gleich mal zur ersten Frage. Bitte sagen Sie mir ganz kurz einfach
11 über die aktuelle Position. Also, was Sie in dem Hotelbetrieb machen, was Sie für Tätigkeiten
12 haben.

13

14 **IPD:** Ich bin Eigentümer und Geschäftsführer und leite den Betrieb.

15

16 **A:** Perfekt. Wie ist die Größe? Lage und auch Ausgestaltung des Betriebs, zum Beispiel Anzahl
17 der Zimmer, Sterne Spabereich.

18

19 **IPD:** Wir haben 52 Zimmer, sie liegen direkt am Millstätter See, sind ein klassisches
20 Ferienhotel. Mit einer circa zehn monatigen Jahresöffnung, haben 109 Betten, circa 140
21 Sitzplätze, vier Sterne Superiorzimmer sind wir.

22

23 **A:** Alles perfekt. Dankeschön. Wie viele Mitarbeiter und wie viele Mitarbeiterinnen sind in
24 Ihrem Hotelbetrieb beschäftigt.

25

26 **IPD:** Wir haben im Jahresspitze, also in der Jahresspitze, sind so zwischen 45 und 50 und in
27 der Jahresdurchschnitt sind so um die 28 bis 30 und davon sind 2/3 Damen.

28

29 **A:** Okay, und wie viel gehen davon eine Vollzeitbeschäftigung nach?
30
31 **IPD:** Eine ist nicht Vollzeit, nein zwei sind nicht Vollzeit, der Rest ist Vollzeit.
32
33 **A:** Okay, perfekt. Und das heißt so grundsätzlich. Das heißt, Sie haben Ganzjahresarbeitskräfte
34 und Saisonarbeitskräfte?
35
36 **IPD:** Ja, genau.
37
38 **A:** Und wie viele davon sind quasi Ganzjahresarbeitskräfte und immer beschäftigt?
39
40 **IPD:** Zwischen 28 und 30, kommt auch immer auf den Lehrlingsstand drauf an.
41
42 **A:** Okay, wie hoch ist der Anteil an Lehrlinge bei Ihnen?
43
44 **IPD:** Derzeit sind es fünf.
45
46 **A:** Okay. Und kann man sagen, wie viel Prozent der von Ihnen ausgebildeten Lehrlinge dann
47 auch weiterhin im Betrieb arbeiten, wenn sie fertig ausgebildet sind?
48
49 **IPD:** Also in Prozent tu ich mir schwer.
50
51 **A:** Oder auch als Anzahl?
52
53 **IPD:** Also jetzt sind zwar von denen, die gerade eben ausgelernt sind zwar jetzt noch da, die
54 haben jetzt die letzten Wochen ausgelernt.
55

56 **A:** Okay und ...

57

58 **IPD:** Die bleiben jetzt auch noch eine Zeit lang.

59

60 **A:** Okay, und wie ist hier immer die Tendenz.

61

62 **IPD:** Fifty fifty hätte ich jetzt gesagt.

63

64 **A:** Okay.

65

66 **IPD:** Aber ich schaue, dass sie eigentlich rausgehen und sich auch noch die Welt anschauen.

67

68 **A:** Okay, perfekt. Wie kann man sagen, also, wie hoch ist der Anteil an Mitarbeiterinnen und
69 Mitarbeitern, die keine österreichische Staatsbürgerschaft besitzen?

70

71 **IPD:** Es ist immer ein bisschen unterschiedlich. Na ja, nicht ganz. 1/4 ungefähr.

72

73 **A:** Okay. Und das heißt, die anderen stammen die dann alle aus der Region oder?

74

75 **IPD:** Genau. Mehr als ein Umkreis von circa 50 Kilometer.

76

77 **A:** Okay, perfekt, kann man sagen, also es ist immer schwierig mit Stammpersonal. Aber so
78 grundsätzlich wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schon seit über fünf Jahren zum
79 Beispiel in dem Betrieb beschäftigt sind, habt ihr da einige?

80

81 **IPD:** Über fünf? eins, zwei, drei, vier, fünf. Sechs, sieben. Derzeit sieben oder acht sind es die
82 länger als fünf Jahre da sind.

83

84 **A:** Jetzt ein bisschen eine persönliche Frage: Wie ist Ihre persönliche Ansicht zur Work Life
85 Balance in der Hotellerie?

86

87 **IPD:** Ist sehr wichtig, aber es ist ein Geben und Nehmen. Wir haben halt einfach gewisse
88 Servicezeiten, die der Gast erwartet. Aber man probiert rundherum dann zu bauen, dass dort
89 dann auch dann die Freizeit nicht zu kurz kommt. Also wir bei uns im Betrieb probieren
90 eigentlich eher immer Stundenreduktion. Seit zehn Jahren haben wir nun mal fünf Tage, also
91 fünf Tage Woche und wir machen jetzt einen riesigen Prozess in unserer Betriebsküche, die
92 einfach sehr stundengetrieben derzeit noch durch die Umstrukturierungen, dass man eventuell
93 in ein, zwei Jahren sogar auf 40 Stunden Woche umsteigen. Aber das ist jetzt wie gesagt ein
94 Prozess, den wir gerade gestartet haben. Also ja, ist wichtig, weil wenn man das nicht bietet,
95 findet es sowieso das Personal kaum mehr dazu. Weil die Generation, die noch gerne arbeiten
96 will, gibt es ja nicht mehr so viele.

97

98 **A:** Danke. Wie hoch ist die Fluktuation der Mitarbeiterinnen in Ihrem Betrieb oder habt ihr eine
99 Fluktuation?

100

101 **IPD:** Dadurch das wir Saisonkräfte haben von circa 20 Leute. Ist schon mal die Fluktuation
102 über 1/3. Und ja, auch beim Stammpersonal gibt es da immer wieder Fluktuationen, weil sich
103 Lebensumstände verändern etc. pp. Aber ja, 1/3 ungefähr. Aber primär aus diesen Saisonkräften
104 wobei ja viele Saisonkräfte, auch schon viele Jahre zu mir kommen.

105

106 **A:** Okay, und wenn also in welchen Bereichen ist die oder ist die Fluktuation generell dann in
107 irgendwelchen Bereichen besonders zu beobachten?

108

109 **IPD:** Also im letzten Jahr war die Fluktuation im FRP-Bereich, also Service und Küche, stärker
110 als in den anderen Abteilungen.

111

112 **A:** Okay, perfekt. Und gibt es in Ihren Unternehmen oder im Betrieb grundsätzlich würden Sie
113 sagen einen Fachkräftemangel - Also haben Sie eine Knappheit?

114

115 **IPD:** Wenn jetzt auf das 2024 Jahre schaue da nicht, da hatte ich alle. Also da war ich wirklich
116 mit Fachkräften gut ausgestattet. Und wenn ich jetzt ins kommende Jahr schaue, da suche ich
117 voraussichtlich noch drei Fachkräfte. Ich bin mal guter Dinge, dass ich sie finde.

118

119 **A:** Ja, perfekt. Und in welchen Bereichen sind die dann?

120

121 **IPD:** Die Bereiche Küchen, Service.

122

123 **A:** Küche und Service? Okay, was würden Sie grundsätzlich sagen, warum hat es auch ganz
124 allgemein, warum in einer in der Hotellerie oft Stellen unbesetzt bleiben oder man grundsätzlich
125 dann oft auch so in den Medien von Fachkräftemangel spricht?

126

127 **IPD:** Ja, es ist definitiv eine Abwanderung von unserer Branche merkbar. Aber man merkt auch
128 langsam wieder eine Zuwanderung von denen, die in der Covid Zeit gegangen sind. Aber ich
129 glaube, man merkt es nur in den Häusern, die sich mit dem Thema Arbeit und Arbeitszeiten und
130 die Arbeitsdauer beschäftigen. Ja, und dadurch, dass wir eher einen Zuzug des Personals aus
131 anderen Gebieten haben, ist für unseren Standort gesehen. Ist halt da immer das
132 Fluktuations Thema. Wenn dann wieder die Heimat ruft, sei es jetzt österreichische oder auch
133 die, die ausländische ist immer am kürzeren sozusagen, da einfach der Zuzug zur Region nicht
134 wirklich gegeben ist, dann.

135

136 **A:** Perfekt. Ganz kurz zu Generationen am Arbeitsmarkt. Wir haben ja unter anderem
137 Generation Y, die sind zwischen 1981 und 1995 und Generation Z zwischen 1996 und 2010.
138 Wie hoch ist da also der Anteil der Mitarbeiter bei Ihnen im Betrieb von den von den
139 Altersklassen.

140

141 **IPD:** Der Großteil ist Y.

142

143 **A:** Ein Großteil ist Y. Okay.

144

145 **IPD:** Sogar noch die Generation davor habe ich auch ein paar.

146

147 **A:** Also Generation Z oder so ist noch oder ist nicht vertreten?

148

149 **IPD:** Die Lehrlinge, das sind die Lehrlinge und 96 ist Generation Z?

150

151 **A:** Ja genau zwischen 96 und 2010 ist Generation Z.

152

153 **IPD:** Ungefähr 1/3 der Mitarbeiter, aber primär durch die Lehrlinge gesteuert. Aber viele sind
154 jetzt so ja, 95 96 sind auch noch ein paar da drinnen.

155

156 **A:** Ja.

157

158 **IPD:** Zwischen den Generationen Thema oder so genau da im Umbruch. Aber eher in der Y.

159

160 **A:** Grundsätzlich wird von ihnen auch oft eine Vollzeitstelle angeboten und von den
161 Bewerberinnen und Bewerbern dann eher eine Teilzeitanstellung verlangt.

162

163 **IPD:** Na, ist bei uns ganz wenig. Ich suche sogar wirklich Teilzeitkräfte, finde sie aber nicht.

164

165 **A:** Okay. Bieten Sie in Ihrem Betrieb so besonders also irgendwelche Teilzeitmodelle direkt an
166 oder wird es eher individuell dann auf Stundenbasis geregelt?

167

168 **IPD:** Habe ich auch. Ich habe immer wieder Studenten aus der FH, die dann eher für zwei drei
169 Monate im Frühling oder im Herbst hin noch was dazu arbeiten wollen. Da sind wir ein bisschen
170 flexibler, ob Früh oder Abenddienste sind. Aber ich habe auch wiederum Teildienste, die
171 explizit auf dem Frühdienst oder auf dem Abenddienst abzielen. Ja.

172

173 **A:** Okay.

174

175 **IPD:** Wobei das eher für Mütter ansprechend ist, aber es ist oft mit den Betreuungszeiten so.

176

177 **A:** Ja, und so grundsätzlich, so Teilzeitmitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben Sie jetzt schon
178 gesagt, sind eigentlich Studenten und dann auch die Mütter eher. Aber man kann jetzt nicht
179 sagen, dass bei den jüngeren Generationen das irgendwie höher ist der Anteil oder ist er
180 niedriger?

181

182 **IPD:** Nein, also die Jüngeren, die wollen eigentlich alle noch voll verdienen oder müssen.

183

184 **A:** Okay, perfekt. So grundsätzlich beobachten sie im Vergleich zu den in Führungszeichen
185 älteren Generationen eine unterschiedliche Einstellung zur Arbeit, also beispielsweise
186 Motivation gegenüber Aufstiegsmöglichkeiten, aber auch mal Überstunden zu leisten, so in die
187 Richtung?

188

189 **IPD:** Na, da sehe ich jetzt weniger ein Unterschied, weil wir das Glück haben, wirklich loyale
190 Mitarbeiter zu haben, die sich wirklich gerne hier sind die immer schwankend oder so irgendwo,
191 sie kriegen auch alles abgegolten, wenn die Überstunden gemacht werden, da haben wir jetzt
192 eher weniger das Thema. Aber wo wir definitiv einen Unterschied sehen, ist bei der
193 Gründlichkeit, wie die Arbeit gemacht wird. Es wird einfach oft zu huddle wuddle. Schnell,
194 schnell, schnell. Wird schon irgendwer anders hinter mir noch richten. Also da merken wir eher
195 einen stärkeren Kontrast dazwischen, wo man sagt okay, ich habe differenziert.

196

197 **A:** Ja, ja, passt. Jetzt kommen wir also zu Maßnahmen und Initiativen Richtung Work Life
198 Balance. Was würden Sie als welche Konzepte werden in Ihrem Hotel umgesetzt, um
199 Mitarbeiterinnen aus subjektiver Sicht jetzt eine optimale Balance zwischen Arbeits und
200 Privatleben zu bieten?

201

202 **IPD:** So also die, die bei uns im Teamhaus wohnen. Das Teamhaus ist direkt angrenzend ans
203 Hotel. Also das ist schon ein Vorteil. Man hat keine langen Wege von A nach B. Die, die aus
204 der Region kommen, wenn nicht vermeidbar und das ist wirklich ganz selten, ist es immer ein
205 durchgehender Dienst, dass man irgendwo mal anfangen muss und wiederkommt. Das der
206 Fahrweg zum Betrieb nur einmal ist, dann ist grundsätzlich wird in jeder Abteilung probiert,
207 jeder Abteilungsleiter mit seinen Mitarbeitern gemeinsam den Dienstplan zu planen, damit
208 jeder einfach Termine oder sonst irgendwie, dass man da einfach Rücksicht drauf nehmen kann.
209 Genau, die die Dienstzeiten richten sich natürlich nach den Bedürfnissen auch unserer Gäste.

210

211 **A:** Ja.

212

213 **IPD:** Und die kommen halt jetzt nicht drumherum sonst zu dem Thema wir, wir bieten den
214 Mitarbeitern, dass sie die Freizeiteinrichtungen vom Haus wie die Fahrräder, das Boot, das Rad
215 etc. kostenfrei nutzen können nach Verfügbarkeit. Um Ihnen einfach den leichteren Zugang zu
216 sportlichen Aktivitäten zum Ausgleich zu geben. Ja, ja.

217

218 **A:** Okay. Was sind so von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen dann so die attraktivsten?
219 Also was schätzen Sie so am meisten?

220

221 **IPD:** Die Dienst Einteilungs-Geschichte, dass dort einfach mit eingenommen wird, weil der
222 eine mag unbedingt an Teildienst haben wenn er im Teamhaus wohnt weil er am Nachmittag
223 am Strand gehen und schwimmen gehen mag und ich glaube, das schätzen sie sehr.

224

225 **A:** Also eigentlich flexible Arbeitszeiten in dem Sinne eigentlich, dass man es ein bisschen
226 unterschiedlich immer hat und ein bisschen richten kann.

227

228 **IPD:** Genau. Aber wir haben wiederum andere, die immer ganz fix brauchen, weil
229 Kinderbetreuung oder so, da gehen wir eigentlich auf jeden individuell ein und brauchen
230 wirklich nur im Ausnahmefall und das sogar mit vorheriger Absprache und Bestätigung, dass
231 man mal eine Dienständerung macht.

232

233 **A:** Sehen Sie irgendwelche Herausforderungen jetzt bei der Umsetzung von diesen Sachen,
234 dass man quasi den Mitarbeitern auch ein bisschen eben eine Work Life Balance bieten will?

235

236 **IPD:** Man muss ihnen allen beibringen, dass gewisse Planungen nicht, dass das ganze
237 Konstrukt von jedem Einzelnen abhängt. Es ist jetzt so, dass gewisse Egoismus ist, halt bei
238 doch im Menschen drinnen. Dass man sehr kurzfristig mit den Änderungswünschen kommt
239 oder so irgendwie. Das ist was, wo die gar nicht denken mehr dran. Ob ich jetzt da bei einem
240 einen freien Tag Freitag streichen muss. Und am besten sollte gleich zugestimmt werden und
241 das am besten am Tag davor, also das ist ein bisschen derzeit und beobachtet immer wieder.

242

243 **A:** Also eigentlich das auch das Verständnis von der. Genau. Also das Verständnis von der
244 anderen Seite das halt alles nicht sofort und schnell.

245

246 **IPD:** Auch unter den Kollegen oder einfach da ist oft hinter mir die Sintflut manchmal. Das
247 beobachtet man dann doch dort und da mal. Das heißt jetzt nicht, dass es überall so ist, aber
248 wenn man jetzt sagt, das wäre eher negativ.

249

250 **A:** Ja.

251

252 **IPD:** Das ist es ja.

253

254 **A:** Okay, super. Grundsätzlich Arbeitszeitmodelle haben wir eh schon kurz gesprochen, das
255 heißt es ist alles haben wir glaube ich schon angeschnitten, dass er bisserl individuell halt ist,
256 so von den Stunden.

257

258 **IPD:** Wir haben schon unsere fixen Dienstblöcke, aber die probieren wir dann also wenn wir
259 jemanden haben, der mit dem Bus zum Beispiel in den Betrieb fährt, dann weiß man das ja
260 schon von Anfang an und dann schaut man sich halt auch schon im Vorstellungsgespräch an,
261 wie sind die Anfahrtsmöglichkeiten etc. Und braucht er dann noch einen Aufenthaltsraum, weil
262 er sonst zu früh da ist, Oder kommt da dann zehn Minuten später im Dienst, weil es dann sich
263 einfach ein bisschen verschiebt? Also da probieren wir schon auf das einzugehen, dass jeder
264 die Chance hat, halt immer unter der Prämisse, dass die Servicezeiten für die Gäste abgedeckt
265 sind.

266

267 **A:** Ja, ja. Was sind so die, also wenn man Vollzeit beschäftigt ist. Wie viele Stunden pro Woche
268 ist das so der Dienstvertrag?

269

270 **IPD:** Der Hauptteil hat 45 Stunden.

271

272 **A:** 45 Stunden. Okay, wenn Überstunden anfallen, werden die dann abgegolten oder kann man
273 die auch mit mit Zeit ausgleichen?

274

275 **IPD:** Absprache der eine wills so, der andere so.

276

277 **A:** Okay, okay, es ist grundsätzlich beides möglich. Wie würden Sie so die Zufriedenheit der
278 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen so in Bezug auf die Balance zwischen Arbeits- und
279 Berufsleben beurteilen?

280

281 **IPD:** Hm, ich glaube jetzt grundsätzlich nicht schlecht, aber es tendiert, es wechselt immer von
282 Jahr zu Jahr. Wenn das Team gut zusammenspielt und fungiert, dann haben Sie ja einen Spaß

283 und sind mit Freude da. Es ist ja auch manchmal bei der anderen Abteilung geht es besser, bei
284 der anderen weniger. Da wird dann auch nicht gemeckert, wenn einer mal eine halbe Stunde
285 länger bleibt, weil nur irgendwas zum Fertigmachen ist, weil man einfach zusammenarbeitet.
286 Also wenn das Teamgefüge grundsätzlich gut ist, ist da jetzt kein großartiger Punkt, dass jetzt
287 wer unzufrieden ist. Wenn das Team unharmonisch ist, dann ja, kann schon mal, eine schwierige
288 Phasen haben.

289

290 **A:** Okay, es ist so quasi das soziale Gefüge und generell, dass es eigentlich sehr wichtig.
291 Würden Sie jetzt sagen.

292

293 **IPD:** Also ich sage immer man das Glück zu haben, am Betrieb zu finden, wo man wirklich
294 sich wohlfühlt, das ist das Glück. Weil wir müssen arbeiten und mit der Illusion, nicht zu
295 arbeiten, werden wir in unserer Gesellschaft nicht weiterkommen.

296

297 **A:** Stimmt ja.

298

299 **IPD:** Jeder hat einen gewissen Lebensstandard, den er sich erhalten muss. Unter 40 Stunden ist
300 das kaum möglich. Meine Mitarbeiter sind alle, die meisten sind in einem Alter, wo sie noch
301 verdienen möchten. Die sagen mir, ob ich jetzt acht Stunden am Tag im Betrieb bin oder neun,
302 macht für mich keinen Unterschied. Aber finanziell macht es einen massiven Unterschied. Und
303 uns tut es auch gut in den Dienstblöcken. Und wenn der sich wohlfühlt und gerne in der Arbeit
304 ist und sich grundsätzlich gerne mit den Kollegen austauscht, versteht und dann Spaß hat an
305 der Arbeit, dann ist das alles kein Thema. Wenn sich irgendwer gezwungen fühlt, das ist dann
306 da ist aber die Fluktuation und auch relativ da Er sagt okay, ich mache das aus Saison, aber es
307 ist nicht das richtige Umfeld für mich. Ich zwingen ja keinen, dass er mit uns sein muss. Ja, ich
308 will nur ein geregeltes Ende haben und nicht von heute auf morgen.

309

310 **A:** Perfekt. Was sind so aus Ihrer Sicht so die besten Konzepte oder auch Schritte, um
311 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen langfristig an den Arbeitsplatz zu binden?

312

313 **IPD:** Strukturierte Prozesse, dass jeder einfach seine Arbeiten seine Grundarbeiten gut kennt,
314 aber auch wiederum dieses gewisse Maß an Flexibilität und Individualität, dass man sagt okay,
315 ich nehme die Etage. Es ist ein Hochzeitszimmer zu herzurichten. Wir haben ja schon so unsere
316 Grundvorgaben, aber die sind nicht in Stein gemeißelt. Der eine möchte nur einen Schwan
317 falten oder andere Rosenblätter ausstreuen und die können sich dann austoben und haben mehr
318 Gaudi. Also. Wir müssen ja natürlich immer schauen, dass der Betrieb wirtschaftlich passt. Also
319 gewisse Dinge sind einfach von uns Vorgegeben. Aber dann hat jeder Mitarbeiter in seinen
320 Möglichkeiten seinen Rahmen, wo er sich völlig frei bewegen kann, um dann zu entscheiden,
321 wie ich es mache.

322

323 **A:** Ja.

324

325 **IPD:** In der Küche ist es in allen Abteilungen mehr oder weniger so und das Wichtigste ist, dass
326 das Team zusammenhält und zusammenpasst. Auch wenn die Scheißtage gut gehen. Und
327 dann hast du keine unzufriedenen Mitarbeiter. Es ist zwar schon, dass immer alle mucken und
328 murren und so ein Chaos, aber wenn dann alle gut zusammengehalten haben und man merkt,
329 was man gemeinsam geschafft hat, dann ist man wieder irrsinnig stolz und hat dann wieder
330 einen Spaß an der ganzen Geschichte.

331

332 **A:** Perfekt.

333

334 **IPD:** Das probiert man heute mit Team Events, Team-Weiterbildungen einfach immer wieder
335 Impulse zu geben, das sie einfach merken, es gibt eine private Familie und es gibt auch eine
336 Arbeitsfamilie, wenn man es so nennt.

337

338 **A:** Bieten Sie eigentlich dann für Ihre Mitarbeiter auch Weiterbildungsmöglichkeiten an, weil
339 Sie es jetzt gerade genannt haben?

340

341 **IPD:** Immer noch mindestens nach einem Jahr Dienstzugehörigkeit weil dann kennt man sich,
342 man weiß, ob es passt. Kleine Sachen wie wir machen alle alle vier Jahre einen Erste Hilfe Kurs

343 fürs ganze Haus. Da sind auch die dabei, die frisch dazugekommen sind oder solche einfachen
344 Trainer. Und es ist nett, wenn jemand jetzt eine größere Ausbildung macht, wie jetzt zum
345 Beispiel. Ich arbeite sehr gerne mit der ÖHV zusammen bei der Ausbildung. Dann machen wir
346 schon am zweiten Tag vom Dienstvertrag das, dass man da auch eine gewisse Zugehörigkeit
347 zum Betrieb dann signalisiert, wenn ein Mitarbeiter geht, das ist ja dann eher in meiner Sache
348 das Geben und Nehmen. Ob man da von dem Weiterbildungsgeldern noch irgendwas kriegt.
349 Aber so ganz große die teuren Weiterbildungen machen wir man definitiv erst wenn wenn man
350 sich wirklich genau kennt und dann gemeinsam einen Plan gemacht hat, was denn an
351 Weiterbildung sinnvoll ist.

352

353 **A:** Okay, super, Was für Strategien setzt ihr Hotel ein, um neue Fachkräfte, aber auch eben
354 junge Generation Y und Z zu gewinnen?

355

356 **IPD:** Ja, also die primären Kanäle sind Social Media, Homepage und diverse digitale
357 Plattformen wie AMS, Hotel Career etc..

358

359 **IPD:** Bei die Lehrlinge sind ganz aktiv auf den Lehrlingsmessen bei Schulevents. Wir
360 kooperieren da mit den Schulen, um einfach dort auch als Unternehmer für die einfach greifbar
361 zu sein. Wenn Sie einmal ein Unternehmerinnen Frühstück, wo es darum gegangen ist, in der
362 HLW, wo es darum gegangen ist was sind die Herausforderungen einer Unternehmerin? Ja, und
363 genau das probiert man halt immer wieder wahrzunehmen, um daraus Praktikanten oder
364 Lehrlinge oder auch Schulabgänger zu kriegen, die dann eben von der Fachschule aus in den
365 Beruf wechseln.

366

367 **A:** Ja, sehr gut. Was würden Sie sagen, was für Maßnahmen aus Ihrer Sicht darüber hinaus noch
368 vorstellbar wären, um eben die Vereinbarkeit von Berufs und Privatleben in Ihrem Betrieb zu
369 fördern? Also neben den genannten.

370

371 **IPD:** Das, was wir jetzt haben, langfristig, das ist wirklich ein Langfristplan und wie es
372 finanziell möglich ist, ob wir ein Haus oder Mitarbeiterhaus hat derzeit Firma, Aber wir sind

373 immer wieder auf der Suche nach einem sehr nahen Gebäude, wo man Wohneinheiten hätten,
374 wo einer sagt ich kann mich dort einmieten, auch mit meiner Familie etc. An dem, auch wenn
375 wir das Ding haben, wir sind ab und durch diese Seenähe, haben wir massive Grundstücks und
376 Miet- und Kaufpreise. Das ist für jeden Auto Normalverdiener kaum leistbar. Ist was zu mieten
377 und das ist es einfach wo wir schauen. Da Lösungen zu finden und einfach noch mehr Struktur
378 und Prozesse hineinzubringen, um auch den Arbeitsalltag und diesen kurzfristig aufwallenden
379 Stress zu zu minimieren.

380

381 **A:** Okay, super. Und was also, was sind dann? Ja, okay, perfekt. Nein, eigentlich dann alles
382 beantwortet, das heißt was sie gesagt haben, aber das im Nebenhaus eben trotzdem ein
383 Nebengebäude, da können die Mitarbeiter schlafen, auch teilweise?

384

385 **IPD:** Wir haben Platz für 30 Mitarbeiter.

386

387 **A:** Ah, okay. Perfekt. Dann sind wir schon beim Schluss angelangt. Gibt es noch irgendwas,
388 das Sie abschließend gerne zu dem Thema hinzufügen möchten?

389

390 **IPD:** Wir sind noch in der Best Employer Gruppe von unserer Region, wo wir uns auf
391 Unternehmerebene austauschen zu Standards, wie wir Mitarbeiter ansprechen, führen und
392 koordinieren wollen. Wir haben da eine App, wo es diverse Mitarbeitervorteile gibt, wie
393 Prozente beim Friseur etc. und probieren das jetzt gerade auf die gesamten Lebensraum hier zu
394 auszurollen. Auch dass die Industrie etc. dazu kommt, dass man einfach noch mehr Benefits
395 hat und probieren in dieser Gruppierung, in dieser Arbeitsgruppe. Die Mitarbeiter einfach noch
396 mehr attraktive Punkte zu geben. Das Wir sind jetzt gerade dran, dass man verhandeln. Es gibt
397 ja die die Gästekarte sozusagen, wo man dann diverse Vergünstigungen hat. Das probieren wir,
398 dass es jetzt auch für die Mitarbeiter möglich ist, probieren, das mit Mobilitätskonzepten
399 umzusetzen. Für die Mitarbeiter, die, die, die, die kein eigenes Auto haben oder einen
400 Führerschein haben. Ja, das sind so die Dinge, an denen wir heute in der Region und auch als
401 Begriff aktiv mitarbeiten und um dort auch. Den Dialog sehr aktiv in der Jav und einer, um die
402 Attraktivität dieses Berufes hervorzuheben. Wir haben leider die letzten Jahre von den letzten
403 zwei, drei Jahren schon sehr viel Mitarbeitern unsere Mitarbeiter mit. Ehemaligen Mitarbeitern

404 aus der Branche, die man heute einen Dieter Dorn zerfetzt oder sonst wie betrifft, muss ich
405 sagen Ich halte den Gast nicht mehr aus. Ich halte das Gesuche und Geschenke und das haben
406 wir nicht aus. Es ist ja, Du hast auch Mitarbeiter, die mit ihrer Arbeitsstelle und mit den
407 Arbeitsbedingungen unzufrieden sind. Aber mir kommt vor, gerade im Bereich
408 Restaurantfachfachfrau, Fachmann, Servicekraft etc.. Die Leute sind den Gästen überdrüssig
409 geworden. Also das ist was, wo sie sagen ja, du hast vielleicht nicht gepasst, aber das war alles
410 auswertbar. Aber dieses schnell, schnell und sofort und immer zu 1000 facher Perfektion und
411 kein Platz für Menschlichkeit und immer auf sein Recht beharren und auf Rabatt und Benefit.

412

413 **IPD:** Die sagen Ich will mit den Leuten nichts mehr zu tun haben. Das ist etwas, was sehr
414 schwer ist. Also müssen wir bald anfangen, unsere Gäste zu erziehen. Es ist so ich habe vor drei
415 Jahren habe ich einen Gast vor die Tür gesetzt, weil er sich einfach wirklich völlig unverschämt
416 gegenüber eines Mitarbeiters benommen hat, obwohl nichts passiert ist. Und da musste der
417 Chef der Leitstelle sagen bis dahin lieber Gast, aber nicht weiter. Und das ist halt ein massives
418 Thema, was gefühlt immer präsenter wird als Unternehmer, dass du dich vor deine Mitarbeiter
419 stellen musst und sie verteidigen musst. Nicht weil sie ein Feuer gemacht haben, sondern das
420 Publikum einen kleinen Fehler, als halben Weltuntergang sieht. Also von Kleinigkeiten, dass
421 man jetzt sagt man hat sein Zimmer vergessen bei der Reinigung. Ja, das ist dann ein
422 Riesendrama und mit einer Beschwerde vor Ort. Du kannst dich gefühlt 100 Mal entschuldigen,
423 aber auch wenn du es wieder gut machst, dann kriegst du eine Bewertung. Und das zermüht
424 dann halt die Mitarbeiter auch. Unserer Werte sind Menschlichkeit und auf Augenhöhe. Und
425 wenn die sich so nicht benehmen? Es ist ein bisschen schwer, sie alle so wahllos vor die Tür zu
426 setzen. So prickelnd ist die wirtschaftliche Lage auch nicht immer. Aber mir ist lieber, der
427 Mitarbeiter ist langfristig zufrieden. Das ist ein bisschen ergänzend noch die Herausforderung
428 vielleicht.

429

430 **A:** Sehr gut. Passt. Vielen, vielen Dank.

1 Interview IPE

2 Datum: 03.02.2025

3 Ort: Telefonisch

4 A: Johanna Perl

5 IPE: Interviewte Person (Person E)

6

7

8 **IPE:** Ja gerne.

9

10 **A:** Also die erste Frage Bitte erzählen Sie mir einfach ganz kurz über Ihre aktuelle Position im

11 Hotelbetrieb.

12

13 **IPE:** Also ich bin Prokurist und Generalmanager und bin somit operativ für das ganze Resort,

14 für die Therme und das Hotel verantwortlich.

15

16 **A:** Okay, dann bitte kurz etwas über die Größe, Lage und Ausgestaltung des Betriebs, zum

17 Beispiel Anzahl der Zimmer, Sterne etc..

18

19 **IPE:** Ja, also (...) das Hotel mit 194 Zimmern, 444 Betten, bei Vollausslastung sogar bis zu 470

20 Gäste im Hotel und die Therme wurde ausgelegt für bis zu 900 Tagesgäste. Zur Gleichzeitigkeit

21 von fast 1400 Gästen, die man in ihrem Resort haben, und Vier Sterne Superior. Die

22 Positionierung also wirklich am Rande des Nationalparks wir haben einen sehr starken

23 Schwerpunkt in Richtung Naturregionalität und bieten eben auch zusätzlich die Safaris in den

24 Nationalpark an, dass ist eines unserer größten USPS ist.

25

26 **A:** Okay. Perfekt. Wie viele Mitarbeiter und wie viele Mitarbeiterinnen sind bei euch

27 beschäftigt?

28

29 **IPE:** So gut wie. Ganz genau. 300 aktuell.

30

31 **A:** Okay. Wow. Und wie viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gehen einer
32 Vollzeitbeschäftigung nach?

33

34 **IPE:** 2/3 Vollzeit. 1/3 Teilzeit.

35

36 **A:** Okay, perfekt.

37

38 **Speaker3:** Und alle im Ganzjahresbetrieb. Wir haben keine Saisonkräfte.

39

40 **A:** Okay. Perfekt. Wie hoch ist der Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die keine
41 österreichische Staatsbürgerschaft besitzen?

42

43 **IPE:** Zirka 40 %.

44

45 **A:** Okay. Und der Rest stammt aus der Region?

46

47 **Speaker3:** Hauptsächlich ja. Ich würde sagen, wir haben 50 % der Mitarbeiter auch wirklich
48 aus der Region. Wobei natürlich die Region bei uns, wir sind ja 15 Kilometer von der Grenze
49 zu Ungarn weg. Also unsere ungarischen Mitarbeiter sind grundsätzlich auch aus der Region.
50 Ja, ja, aber ich würde mal sagen, um die 50 % aus der burgenländischen Region. 10 %
51 Restösterreich und 40 % circa sind keine Österreicher.

52

53 **A:** Okay, perfekt. Dann kann man sagen, wie viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen schon seit
54 mindestens fünf Jahren im Betrieb im Betrieb beschäftigt sind. Also in Führungszeichen, so
55 Stammmitarbeiter.

56

57 **IPE:** Stammmitarbeiter etwa 70 % der Mitarbeiter.

58

59 **A:** Okay. Und Lehrlinge? Habt ihr auch.

60

61 **IPE:** 10 % der Mitarbeiter seit fast 15 Jahren im Haus.

62

63 **IPE:** Sehr viele langjährige Mitarbeiter.

64

65 **A:** Ja, ja. Perfekt. Und der Anteil an Lehrlingen? Also bildet ihr auch Lehrlinge aus?

66

67 **IPE:** Ja, wir hätten gerne 20, wir haben 20 Lehrplätze und aktuell haben wir aber nur zehn
68 Lehrlinge.

69

70 **A:** Okay. Okay. Und wie ist das? Die ausgebildeten Lehrlinge bleiben die dann auch weiterhin
71 im Betrieb oder wechseln die dann zum Beispiel.

72

73 **IPE:** Würden gerne hier bleiben. Ja, aber die meisten gehen dann ein bisschen auf Saison oder
74 schauen sich ein bisschen was anderes an wie üblich in der Branche, dass man nicht zwingend
75 lange im Betrieb bleibt. Aber wir haben jetzt, ich würde sagen, 10 bis 15 Mitarbeiter im Haus,
76 die bei uns gelernt haben.

77

78 **A:** Okay, perfekt. Dann ein bisschen was zum Thema Work Life Balance. Was ist also Ihre
79 persönliche Ansicht zur Work Life Balance in der Hotellerie?

80

81 **IPE:** Also meine persönliche Ansicht und ich will nicht zu viel reden. Wenn ich zu lange
82 plappere, dann sagen Sie es bitte gerne. Ich finde das Wort Work Life Balance ganz, ganz
83 schrecklich, weil es immer automatisch Work und Life differenziert. Und im Tourismus wenn
84 wir uns ehrlich sind, ist es ein Job in der Branche, den man grundsätzlich gerne machen muss.

85 Sonst kann man es nicht gut machen. Und dann muss Work Life immer irgendwo Hand in Hand
86 gehen. Ja, und ich finde das Wort an sich die letzten Jahre sehr viel unterwegs gewesen. Aber
87 diese automatische Differenzierung finde ich nicht gut. Ich persönlich bin jetzt 28 Jahre im
88 Tourismus. Ich habe Kellner gelernt und ich habe das immer irgendwo verbunden. Und anders
89 funktioniert es auch nicht gut. Man muss das gerne machen, es muss in den Arbeitsalltag passen.
90 Aber natürlich ist es wichtig, sich seine Freizeit so gut wie möglich zu gestalten. Aber in jedem
91 Job, egal in welcher Branche. Aber grundsätzlich glaube ich umso ausgeglichener, dass du in
92 der Freizeit bist, umso besser machst du deinen Job. Und du musst es aber immer irgendwie
93 verbinden können.

94

95 **A:** Perfekt.

96

97 **IPE:** Lange Rede, kurzer Sinn.

98

99 **A:** Perfekt. Perfekt. Danke. Wie hoch ist bei euch die Fluktuation im Betrieb, wenn ihr eine
100 habt?

101

102 **IPE:** Letztes Jahr sieben Prozent.

103

104 **A:** Okay. Und in welchen Bereichen ist sie dann besonders zu beobachten?

105

106 **IPE:** Natürlich in den Bereichen Service, Küche, Service, Küche, Housekeeping. Eher an der
107 Basis. Ja.

108

109 **A:** Okay. Okay. Und gibt es in Ihrem Unternehmen jetzt grundsätzlich einen den
110 Fachkräftemangel sind, werden sie auf Suche.

111

112 **IPE:** Also Fachkräftemangel ist auch wieder so ein schwieriges Wort. Natürlich tun wir uns
113 schwer, Fachkräfte zu finden, weil aktuell der Tourismus kein attraktiver Lehrberuf ist. Es gibt

114 immer wieder das sage ich schön das Tourismus Bashing, wo man dann sagt Du lernst Kellner,
115 dann musst du ja immer am Wochenende am Feiertag arbeiten zum Beispiel. Aber ich würde
116 sagen, wir haben hier, natürlich tun uns schwer, ab und an Stellen zu besetzen. Wir haben aber
117 genug Mitarbeiter, wir finden auch genug Mitarbeiter. Das ist sicher differenziert zum Westen.

118

119 **A:** Ja.

120

121 **IPE:** Aber wir tun uns schwer, Fachkräfte zu finden. Aber Fachkräftemangel an sich nicht
122 zwingend, weil wir halt versuchen, einen, salopp gesagt einen Mitarbeiter, der charmant ist und
123 gerne arbeiten möchte. Den bringe ich viel leichter bei, zwei Teller zu tragen und im Service zu
124 arbeiten. Also eine Fachkraft, die keine Lust hat, im Service zu arbeiten.

125

126 **A:** Ja.

127

128 **IPE:** Genau.

129

130 **A:** Und das heißt von den Bereichen, sind besonders stark betroffen der Service oder sonst noch
131 etwas?

132

133 **IPE:** Also Service Küche ist ein ganz großes Thema. Mittlerweile merkt man es auch an der
134 Rezeption, dass wir uns schwertun, Fachkräfte zu finden.

135

136 **A:** Okay, was sehen Sie so grundsätzlich? bisschen etwas haben Sie eh schon gesagt, aber so
137 grundsätzlich als Hauptursache dann, dass man quasi zu wenig Fachkräfte hat oder dass man
138 das Personal nicht besetzen kann.

139

140 **IPE:** Also geografisch auf jeden Fall. Wir sind hier im (...) doch nicht irgendwo in der Nähe
141 eines Ballungszentrums. Ja, natürlich Wien ist nicht so weit weg, aber trotzdem. Also die
142 Geografie ist jetzt nicht ganz einfach für uns natürlich. Und allgemein, dass der Tourismus,

143 obwohl es eine der der Wirtschaft treibensten Branchen und der stabilsten Branchen in
144 Österreich ist, mit einer riesigen Wertschöpfung leider politisch wie auch gesellschaftlich nicht
145 ganz im positiven Licht steht. Sagen wir es so.

146

147 **A:** Ja, ja.

148

149 **IPE:** Ja.

150

151 **A:** Das heißt auch, weil meine nächste Frage wäre jetzt was Sie glauben, warum in der
152 Hotellerie jetzt allgemein Stellen oft unbesetzt bleiben. Würden Sie auch da sagen so auch ein
153 bisschen eben dieses Tourismusbashing, dass man sagt, es ist einfach in der Gesellschaft negativ
154 angesehen.

155

156 **IPE:** Es gibt halt auch diese Vorurteile. Wenn du im Tourismus gehst, musst du immer viel
157 arbeiten und verdienst nichts.

158

159 **A:** Ja.

160

161 **IPE:** Man muss sich immer alles mögliche von den Leuten anhören und darfst dich nicht
162 wehren und immer dann arbeiten, wenn alle anderen frei haben. Das sind halt so politisierende
163 Ausdrücke, die es seit vielen Jahren gibt natürlich hat man im Tourismus die letzten Jahrzehnte
164 im Westen, besonders im Westen auch oft alles dafür getan, dass es ein unattraktiver Job ist.
165 Aber es ist eine coole Branche und eine stabile Branche, die über viele Jahrzehnte schon
166 funktioniert. Es wird immer so sein, aber es hat an Attraktivität verloren. Sagen wir es so.

167

168 **A:** Okay, dann bis hin zu den Generationen am Arbeitsmarkt. Wir haben ja Generation Y, das
169 zwischen 1981 und 95 und Generation Z zwischen 96 und 2010. Wie hoch ist da der Anteil der
170 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Betrieb?

171

172 **IPE:** Da muss ich jetzt ein bisschen schätzen.

173

174 **A:** Das passt voll. Das passt voll.

175

176 **IPE:** Ich würde sagen, Y circa 30 % okay, und dann würde ich sagen Z auch noch mal so 30 %.

177 Also ich würde es eher dritteln.

178

179 **A:** Ja, okay. Perfekt. Ist es bei Ihnen im Betrieb auch oft so, dass eine Vollzeitstelle angeboten

180 wird und dann die Bewerberinnen aber eine Teilzeitanstellung verlangen?

181

182 **IPE:** Ja ganz viel sogar ganz viel. Also Teilzeit wird besonders in der Generation Z und jetzt

183 auch bei den ganz Jungen ganz, ganz intensiv und vermehrt.

184

185 **A:** Okay, also das merken Sie schon, dass da eher die Tendenz hingeht, dass man weniger

186 arbeiten will.

187

188 **IPE:** Ganz, ganz deutlich.

189

190 **A:** Okay, okay, gibt es dann also was bieten Sie für Teilzeitmodelle an? Oder ist das eher

191 individuell dann gehalten, wie viele Stunden wer arbeiten will?

192

193 **IPE:** Es gibt natürlich Bereiche, wo wir Teilzeit fix anbieten. Ja, aber wir versuchen, es

194 individuell zu lösen. Natürlich. Es ist halt, man muss es immer pragmatisch sehen. Es gibt ja

195 medial auch ganz oft die Vier Tage Woche zu nehmen. Ja, ich glaube, das sind alles Themen,

196 die kann man nicht über einen Kamm scheren. Ich kann nicht sagen, ich biete nur mehr vier

197 Tage Wochen an, weil dann habe ich plötzlich 60 Mitarbeiter mehr, weil ich muss ja meine

198 Zeiten trotzdem abdecken.

199

200 **A:** Genau.

201

202 **IPE:** Wenn ich die Bar um 19:00 zusperren und meine Mitarbeiter arbeiten alle Teilzeit und du
203 hast dann mehr Köpfe. Aber natürlich. Wir versuchen, wenn sich ein Mitarbeiter bei uns
204 bewirbt, für den Job, den man mit 40 Stunden ausschreiben und dann sagt, er möchte nur 32
205 arbeiten dann versuchen wir eine Lösung zu finden. Und das schaffen wir in den meisten Fällen.

206

207 **A:** Okay, das bedeutet jetzt zu der Anteil an Teilzeitmitarbeitern ist bei den jüngeren
208 Generationen schon höher?

209

210 **IPE:** Deutlich höher.

211

212 **IPE:** Wir merken das ganz extrem, so die Mitarbeiter bis so um die so zwischen 20 und 30
213 ganz, ganz vermehrt wirklich Teilzeit zu arbeiten.

214

215 **A:** Und das ist dann auch unabhängig davon, ob zum Beispiel das Frauen sind oder Männer
216 sind oder ob da Familie zu Hause ist oder so.

217

218 **IPE:** Total unabhängig.

219

220 **IPE:** Natürlich. Aber man muss schon, wenn Mütter, alleinerziehende Mütter wir haben ja
221 viele, viele Mütter und auch Väter, die aufgrund der Familie weniger arbeiten wollen. Es gibt
222 die, die weniger arbeiten wollen, weil sie einfach nicht viel arbeiten wollen.

223

224 **A:** Ja.

225

226 **IPE:** Weil es nicht notwendig ist oder wie auch immer. Und dann gibt es die, die nicht mehr
227 arbeiten können, weil sie einfach private Verpflichtungen haben.

228

229 **A:** Beobachten Sie im Vergleich zu den in Führungszeichen älteren Generationen dann noch
230 eine unterschiedliche Einstellung zur Arbeit? Eben, Motivation gegenüber
231 Aufstiegsmöglichkeiten, Überstunden zu leisten etc..

232

233 **IPE:** Ich glaube, da könnte man jetzt zwei Stunden drüber referieren und das werden Sie
234 wahrscheinlich in der Masterarbeit machen. Also ja, natürlich. Diese Generation Z und jetzt
235 auch was dann noch nachkommt. Ich glaube, das ist meine persönliche Meinung. Es ist aktuell
236 nicht notwendig, 40 50 60 Stunden zu arbeiten. Ich brauche es wirtschaftlich nicht, weil es uns
237 allen eigentlich ganz gut geht. Und von daher ist der Druck nicht so da. Ich muss jetzt unbedingt
238 mir was ansparen. Ich muss mir eine Immobilie kaufen. Ich muss einen Führerschein machen.
239 Ganz viele Junge machen den Führerschein nicht mehr mit 18, was bei mir damals noch
240 selbstverständlich war, dass man mit 18 seinen Führerschein macht, weil es nicht notwendig
241 ist. Weil die Welt wahrscheinlich auch durch das digitale Zeitalter sehr klein geworden ist, ist
242 alles sofort verfügbar. Ich würde glauben, vielleicht ist die Selbstständigkeit auch ein bisschen
243 weniger geworden. Es gibt ganz viele Junge, die wirklich wollen. Die sagen Hey, ich will im
244 Job weiterkommen. Jetzt zum Beispiel in der Küche lernen und dann in große Häuser gehen, in
245 gute Restaurants gehen und sagen Okay, unbedingt, ich will mehr arbeiten, ich will Karriere
246 machen. Aber wir beobachten einfach es gibt ganz viele Mitarbeiter, auch junge, die sagen mir
247 reichen 30 Stunden, damit kann ich gut leben. Mehr möchte ich nicht machen. Das kommt aber
248 aus der jüngeren Generation. Also die älteren Generationen sind anders, das muss man schon
249 sagen. Und wir sind als Arbeitgeber gefordert. Es macht keinen Sinn, wie viele meiner
250 Branchenkollegen vielleicht, sich darüber zu beschweren. Die Jungen wollen nicht mehr
251 arbeiten. Das macht überhaupt keinen Sinn, das so zu sagen. Wir müssen uns einfach danach
252 richten. Und wir müssen unsere Strukturen so bauen, dass wir das anbieten können, ist natürlich
253 immer schwierig in der Dienstleistung, wenn du gewisse Öffnungszeiten abdecken musst. Ja,
254 aber es hilft nichts. Da sind wir einfach gefordert als Unternehmer das zu schaffen.

255

256 **A:** Ja, ja.

257

258 **IPE:** Ja, ja, genau.

259

260 **A:** Und weil Sie gerade gesagt haben, da quasi, dass man da ein bisschen was einfach auch
261 verändern muss. Welche Konzepte werden so in Ihren Betrieb umgesetzt, um Mitarbeiterinnen
262 jetzt aus der subjektiven Sicht eine optimale Balance zwischen Arbeits und Privatleben zu
263 bieten? Eben flexible Arbeitszeiten, Gesundheitsprogramme, Weiterbildungsmöglichkeiten.
264 Was bieten Sie da an?

265

266 **IPE:** Also ich mache jetzt gerade unsere Mitarbeiterapp auf. Wir haben Millionen Benefits und
267 Mitarbeitervorteile, damit ich ein bisschen was erwähne. Also grundsätzlich flexible
268 Arbeitszeiten ist ein schwieriges Thema. Weil ich muss einfach Öffnungszeiten besetzen. Ja,
269 wo es geht, versuchen wir das aber ist schwierig, muss man ganz ehrlich sagen. Homeoffice
270 ebenso. Natürlich kann ich die Buchhaltung und das Marketing kann im Homeoffice arbeiten.
271 Aber in einem großen Unternehmen, wo der Kellner und der Koch und der Thermen Badecoach,
272 der muss vor Ort sein. Und unser Team muss homogen sein. Und es muss ein gemeinsames
273 Team sein. Und Mitarbeiter, die nur im Homeoffice sitzen, dann werden die nie zum Team
274 gehören. Ja, das ist ein schwieriges Thema. Wir versuchen es teilweise ein bisschen
275 hinzukriegen, aber sehr wenig. Ja, natürlich. Gesundheitsprogramme,
276 Weiterbildungsmöglichkeiten. Wir haben also verschiedenste Benefits. Wir zahlen
277 Deutschkurse für unsere Mitarbeiter, wir haben die ärztliche Betreuung vor Ort, wir haben auch
278 eine psychische Betreuung vor Ort für Mitarbeiter, die das in Anspruch nehmen wollen. Jeder
279 Mitarbeiter bei uns kann auch branchenfremde Kurse machen, Schulungen machen, die wir
280 unterstützen, die wir teilweise auch zahlen, aber auch von den Benefits. Vergünstigte Urlaube
281 der Mitarbeiter bei uns schläft bei uns im Hotel mit voller Leistung, also mit Therme,
282 Hotelübernachtung, Abendessen, Frühstück zu zweit um 100 € zum Beispiel. Und einmal im
283 Jahr laden wir ihn sogar ein. Und ganz viele Partnerhotels, wo wir zum Beispiel jetzt in Wien.
284 Im Grand Hotel kann er Mitarbeiter von uns um 100 € übernachten zu zweit mit Frühstück.
285 Also da gibt es ganz, ganz viele Möglichkeiten, um es einfach attraktiv zu gestalten, auch
286 regional. Wir haben mit dem Optiker im Ort eine Kooperation, wo er dann 30 % Rabatt kriegt.
287 Also an den Benefits haben wir ganz viel und unsere Mitarbeiter können einmal im Jahr
288 kostenlos eine Safari machen, quer durch die verschiedensten Sachen.

289

290 **A:** Ja, ja.

291

292 **A:** Was sind da so die würden Sie sagen, die attraktivsten für die Mitarbeiter und
293 Mitarbeiterinnen?

294

295 **IPE:** Also die Hotelbuchungen Auf jeden Fall. Unsere Partnerhotels. Weil es ist einfach nutzen,
296 dadurch günstig auf Urlaub fahren können. Jeder Mitarbeiter mit seiner engsten Familie kann
297 die Therme gratis nutzen. Also Mitarbeiter und die Eltern oder Partner und Kinder können die
298 Therme gratis nutzen. Wird sehr viel in Anspruch genommen. Aber auch die Übernachtung hier
299 im Hotel wird sehr gerne in Anspruch genommen.

300

301 **A:** Okay, also das wird sehr gut angenommen.

302

303 **IPE:** Gesundheitsprogramme und Sportprogramme eher wenig, muss man ehrlich sagen. Ich
304 habe einen Laufstammtisch gemacht, wo ich zweimal in der Woche mit den Mitarbeitern laufen
305 gehen wollte in der früh, weil ich mir gedacht habe, da kann man vielleicht ein bisschen zum
306 Reden.

307

308 **IPE:** Ja, hat leider keinen Anspruch genommen.

309

310 **A:** Schade, schade, Das finde ich eine richtig coole Idee.

311

312 **IPE:** Ja, da bin in der Früh und zweimal in der Woche laufen gegangen. Ich war dann meistens
313 allein.

314

315 **A:** Oh, okay, okay.

316

317 **IPE:** Das ist natürlich viele Mitarbeiter, die bei uns jetzt nicht so wie in anderen Hotels des
318 Mitarbeiterhaus vor der Türe. Wir haben zwei Mitarbeiter Haus, da wohnen aber nur 30
319 Mitarbeiter und alle anderen pendeln zu uns her.

320

321 **A:** Okay, also 30 Mitarbeiter wohnen in der Nähe. Dann das von Ihnen zur Verfügung gestellt,
322 oder wie?

323

324 **IPE:** Genau. Wir haben ein eigenes Mitarbeiterhaus gebaut. Am Bahnhof. Da ist ein
325 Fitnessstudio drin. Ein Gemeinschaftsraum mit allem Drum und Dran. Und vollmöblierte
326 Wohnungen mit Küchen.

327

328 **A:** Okay. Wow. Was sehen Sie so für Herausforderungen bei der Umsetzung von diesen
329 Konzepten? Oder gibt es Herausforderungen?

330

331 **IPE:** Also es gibt so ein bisschen das Schlagwort Tu Gutes und sprich darüber. Ja, und das ist
332 die große Herausforderung, diese Themen zu kommunizieren, weil natürlich, du bist ja in
333 deinem Arbeitsalltag und oftmals siehst du das Gute vor der Nase nicht. Es geht uns ja allen so
334 und wenn ich jetzt sage, okay, ich gehe jetzt mit den Mitarbeitern laufen und denke mir, weil
335 ich begeisterter Sportler bin. Das ist ein total cooles Angebot. Ja, jetzt merke ich aber, wenn ich
336 das mache, dass es für die Mitarbeiter nicht attraktiv ist. Also ich glaube, Herausforderung in
337 der Umsetzung dieser Sachen sind zum einen Du musst dich in den Mitarbeiter noch mehr
338 reinfühlen, weil das, was für dich selber attraktiv ist, nicht unbedingt für jeden Mitarbeiter
339 attraktiv ist. Und den Mitarbeitern die Zeit zu geben, das zu konsumieren. Ja. Weil zum Beispiel
340 jetzt Wir zahlen einen Deutschkurs für Mitarbeiter, der aus Ungarn kommt. Ja, das sind einige
341 100 €. Und wir machen das so, dass er einen Deutschkurs macht. Und wenn er ein Zertifikat
342 bringt mit dem Abschluss, dann zahlen wir ihm den Kurs. Ja, jetzt kommen die Mitarbeiter zu
343 sagen, ich möchte das in Arbeitszeit machen, weil ich benötige das ja für die Arbeit.

344

345 **A:** Okay.

346

347 **IPE:** Zum Beispiel wieder so eine Schwierigkeit, wo man sagt okay, jetzt zahle ich den Kurs
348 schon, jetzt muss ich meine Arbeitszeit. Also das sind so diese Kleinigkeiten. Aber
349 grundsätzlich wird es gut angenommen.

350

351 **A:** Okay, sehr gut. Wir haben eh schon kurz über die Arbeitszeitmodelle gesprochen, dass sie
352 eigentlich gesagt haben, es wird doch eher so individuell gelöst. Oder gibt es jetzt grundsätzlich
353 verschiedene Arbeitszeitmodelle, wo Sie starten?

354

355 **IPE:** Also wie gesagt, wir versuchen es individuell zu lösen. Wir haben an unserer Hotelbar
356 eine Möglichkeit oder einen Deal mit einem Mitarbeiter, der sagt Ich will zehn Tage arbeiten,
357 vier Tage frei haben, immer, weil der ist weiter weg hier. Das haben wir damals eingeführt und
358 wollten alle Mitarbeiter. Es funktioniert gut, Ich will es aber nicht arbeitszeitmodelle nennen.
359 Wir haben immer gesagt, wir möchten alternative Arbeitszeitmodelle haben, haben da viel Zeit
360 investiert, sind aber draufgekommen, dass nur individuelle Lösungen den Erfolg bringen.

361

362 **A:** Okay, und was sind so was? Ist die höchste Stundenanzahl, wenn man Vollzeit arbeitet?

363

364 **IPE:** Also natürlich. Also Vollzeit ist ganz klassisch 40 Stunden. Ja. Wir haben aber die
365 Mitarbeiter unserer Abteilungsleiter im Management, die eine Überstundenpauschale haben.

366

367 **A:** All in Verträge quasi.

368

369 **IPE:** Genau.

370

371 **A:** Okay, die sind eh schon gängig und.

372

373 **IPE:** Aber eben wirklich nur im oberen Management. Das sind nur die Abteilungsleiter, sonst
374 machen wir es nicht.

375

376 **A:** Wenn generell also die all in Pauschale da jetzt weggedacht. Was sind so die Regelungen,
377 wenn Überstunden anfallen, kann man die dann auch auf Zeitausgleich nehmen, oder? Oder
378 werden die ausbezahlt?

379

380 **IPE:** Genau. Wir haben also einen Betriebsrat, wir haben einen Arbeiter und Angestellten
381 Betriebsrat. Gibt es eine Betriebsvereinbarung wir haben Durchrechnungszeitraum von sechs
382 Monaten und wenn in diesen sechs Monaten werden die Überstunden gerne abgebaut, dass man
383 sagt okay, ich konsumiere sie, ansonsten werden sie zum Ende des Durchrechnungszeitraums
384 ausbezahlt.

385

386 **A:** Kann man sagen, was da so die Tendenz ist? Ob die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eher
387 dann lieber das ausbezahlt bekommen oder lieber die Zeit haben, dass sie sich freinehmen, die
388 Stunden.

389

390 **IPE:** Also wir haben schon einige Mitarbeiter, die versuchen, Überstunden zu machen oder
391 auch gerne Überstunden machen, um um dann einfach ein bisschen mehr zu verdienen. Ja, aber
392 vor allem sehr wenige Überstunden haben bei uns. Das ist ein bisschen unser Credo. Wir
393 versuchen, die Teams immer so zu besetzen, dass wir keine großartigen Überstunden haben. Ja,
394 natürlich. Beispiel an der Bar Ich habe Gäste, die nur Flaschen Wein trinken wollen. Die werde
395 ich nicht rausschmeißen. Denen verkaufe ich noch eine Flasche Wein, und dann dauert es ein
396 bisschen länger. Aber grundsätzlich glaube ich dass die Mitarbeiter schon ganz gerne ausgezahlt
397 haben.

398

399 **A:** Okay. Wie beurteilen Sie so die Zufriedenheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen jetzt so
400 in Bezug auf die Balance zwischen Arbeits und Berufsleben?

401

402 **IPE:** Also in unserer jährlichen Mitarbeiterbefragung, die sind, glaube ich, 74 % bei der Frage
403 rausgekommen, 74 % positiv.

404

405 **A:** Okay, sehr gut.

406

407 **IPE:** Es ist immer schwierig. Kommt auf die Abteilungen drauf an! Ja, kommt auch auf die
408 Jahreszeit drauf an, jetzt im Winter sind sie wahrscheinlich relativ happy. Ja, wenn es dann in
409 den Sommer geht. Der Sommer ist doch unsere Hochsaison.

410

411 **A:** Okay.

412

413 **IPE:** Dann vielleicht ein bisschen weniger glücklich, weil im Burgenland im Seewinkel, im
414 Sommer kannst du sehr viel in der Freizeit machen und da fällt es vielleicht ein bisschen
415 schwerer den ganzen Tag in der Arbeit zu sein. Aber grundsätzlich glaube ich schon und bin ich
416 auch überzeugt davon, dass unsere Mitarbeiter sehr, sehr zufrieden sind mit der Balance, die sie
417 bei uns haben.

418

419 **A:** Ja, perfekt. Was sind so die aus Ihrer Sicht die bestgeeignetsten Konzepte oder Schritte, um
420 dann Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen langfristig an den Arbeitsplatz zu binden?

421

422 **IPE:** Du musst immer fair sein. Du musst fair sein und du musst offen kommunizieren. Der
423 Mitarbeiter muss wissen Wenn ich ein Thema habe, dann kann er zu mir kommen oder zum
424 Abteilungsleiter. Offen kommunizieren, fair sein, aber auch einfordern. Es muss ein gutes
425 Miteinander sein. Wir müssen uns alle ehrlich sein. Wir alle haben irgendwo ein
426 wirtschaftliches Ziel. Arbeit ist ja. Den einen erfüllt Arbeit das Leben und er identifiziert sich
427 dadurch. Für den anderen ist es Mittel zum Zweck, um sich sein Leben zu finanzieren. Und
428 man muss einfach versuchen, mit jedem so gut wie möglich eine individuelle Lösung zu finden.
429 Ja, aber es ist schon sehr wichtig, einen Arbeitgeber zu haben, auf den du. Wenn du heute
430 irgendwo hingehst und sagst Wo arbeitest du? Und du sagst Hey, ich bin in der Sankt Martins
431 Lodge. Dann solltest du stolz drauf sein. Aber ich glaube, das sollte ein gutes für ein gutes
432 Produkt kann man ganz gehen. Arbeitet man lieber als für ein schlechtes Produkt.

433

434 **A:** Absolut, ja. Welche Strategien setzt Ihr Hotel ein um neue Fachkräfte und besonders die
435 jungen Generationen zu gewinnen?

436

437 **IPE:** Wir machen selbst Schulmarketing. Wir sind sehr viel in Schulen unterwegs. Aktuell
438 versuchen, weil wir einfach gerne mehr Lehrlinge hätten. Wir merken, dass man schwer
439 Lehrlinge bekommen. Wir versuchen auch Social Media mittlerweile auch auf TikTok Insta
440 usw mehr über unser Arbeitsleben und unser Berufsleben zu zeigen. Wir haben zum Beispiel
441 die (...), glaube die hat jetzt ein Video gemacht in unserer Forschungsstation. Die ist Lehrling
442 bei uns und hat ein Video gemacht. Ich habe 10.000 Impressions oder so gekriegt, weil sie da
443 gerade unsere Agame füttert. Also ganz witzig und wir versuchen einfach in Schulen über
444 soziale Medien usw da anzusprechen und zu zeigen Hey, wir sind coole Arbeitgeber für euch.

445

446 **A:** Okay, perfekt. Was für Maßnahmen sind aus Ihrer Sicht noch darüber hinaus noch
447 vorstellbar, um die Vereinbarkeit von Berufs und Privatleben in Ihrem Betrieb zu fördern?

448

449 **IPE:** Ich glaube, da gibt es ganz viele Möglichkeiten. Wichtig ist immer, es zu wissen. Wir
450 merken, die Mitarbeiter selber oft nicht wissen, was sie gerne hätten. Zum Beispiel haben wir
451 ein kleines Beispiel Wir haben in unserem Mitarbeiter Haus ein Fitnessstudio gebaut, das jeder
452 Mitarbeiter kostenlos nutzen kann. Er muss nur eine eine Nutzungsvereinbarung
453 unterschreiben. Dass er dort, wenn er sich verletzt, dass es seine Schuld ist und ein Gerät kaputt
454 werden muss, kann sogar kostenlos nutzen. Wirklich super ausgestattet, wirklich viel Geld in
455 die Hand genommen, wird zum Beispiel überhaupt nicht genutzt. Ja, und das ist immer die
456 Schwierigkeit. Man weiß es auch nicht. Wollen die Mitarbeiter, was sie wollen, wir haben die
457 Mitarbeiterhaus vor vier Jahren eröffnet. Ich war zu 1.000 % überzeugt davon, dass das gut
458 angenommen wird. Aber ich glaube auch hier, Du musst einfach in die Mitarbeiter reinhorchen.
459 Du musst, wenn du ein Produktweiterentwicklung machst, Mitarbeiter auch auch zum Zug
460 kommen lassen. Ich komme jetzt noch mal kurz auf das Mitarbeiterhaus. Wir haben uns damals
461 drei Lehrlinge geschnappt und gefragt wie sollten die Wohnungen eingerichtet sein und der
462 Mitarbeiter Hauseinrichtung, wäre ich der Überzeugung, dass in jede Wohnung ein Fernseher
463 hängen muss. Ja, und unsere Lehrlinge damals haben gesagt, wir müssen alles tun, was wir

464 brauchen. Keine Fernseher mehr, alle Notebooks usw. Ja, also ich hätte in jede Wohnung einen
465 Fernseher gehängt, den kein Mensch mehr braucht, zum Beispiel.

466

467 **A:** Ja ja.

468

469 **IPE:** Umso mehr man mit den Leuten sich austauscht, umso mehr kommt man drauf, was sie
470 denn gerne hätten. Und wir sind natürlich jetzt Familie und Beruf zertifiziert. Wir machen auch
471 das Umweltzeichen. Es ist auch für Mitarbeiter immer wichtiger, dass der Mitarbeiter ja auch
472 gut regional arbeitet und auf die Umwelt achtet. Das merkt man auch.

473

474 **A:** Ja.

475

476 **IPE:** Nachhaltig und mit Verantwortung agiert perfekt.

477

478 **A:** Das heißt eigentlich so Schwierigkeiten. Problem bei der Umsetzung Eigentlich ist die
479 Kommunikation ist eigentlich wichtig, dass man eigentlich schaut und wissen muss, was das
480 Schwierige ist zu wissen, was Sie eigentlich wollen die Mitarbeiter.

481

482 **IPE:** Genau, die Schwierigkeiten bei der Umsetzung sind wirklich herauszufinden, was die
483 Mitarbeiter möchten. Und dann einen Mittelweg zu finden, der funktioniert. Weil, wenn ich die
484 Therme bis um 10:00 geöffnet habe und alle Kassa Damen sagen, wir wollen nur bis 20:00
485 arbeiten, ich kann ja nicht zwei Stunden früher zusperren, dann muss ich einen Mittelweg
486 finden. Aber hier zum Beispiel wir hatten die Therme früher am Wochenende bis 24:00
487 geöffnet. Jetzt haben wir bis 22:30 geöffnet, weil keiner an der Kassa so lange arbeiten wollte.
488 Also da versucht man dann schon sehr stark reinzugehen.

489

490 **A:** Okay, Okay. Ja, Ja, okay. Perfekt. Wir sind jetzt eh schon am Schluss angelangt. Gibt es
491 noch irgendwas, das Sie gerne abschließend zu dem Thema hinzufügen möchten?

492

493 **IPE:** Ja. Für mich ist der Tourismus der schönste Job der Welt, weil es mir einfach Spaß macht.
494 Und ich habe alle Bereiche dieses Jobs durchlaufen, vom Kellner bis zum Hoteldirektor. Ich
495 finde es ganz, ganz schade, dass es in der Außenwirkung oft so negativ betrachtet wird. Und
496 ich glaube, dass sich hier ganz viel ändern wird und ändern muss. Es wird irgendwann so sein,
497 dass ich vielleicht, wenn ich am Feiertag in eine Bar gehe und ein weißer Spritzer bringt, dass
498 der vielleicht einfach am Feiertag teurer sein wird als wie an einem normalen Tag, weil ich
499 irgendwann mehr verdienen muss. Ja. Ich glaube aber auch, dass die nächste Generation, die
500 jetzt nachkommt, wieder es muss auch so sein, sich wieder ein bisschen mehr ins Berufsleben
501 stürzen wird. Aber natürlich viel politische Unsicherheit, wirtschaftliche Unsicherheit. Das hilft
502 im Moment. Es ist ein Mengengerüst, das aus ganz, ganz vielen Einflüssen. Aber wir stehen
503 schon nicht so schlecht da. Und ich glaube, auch die Reputation der Branche wird wieder besser
504 werden.

505

506 **A:** Perfekt. Super. Danke.

1 Interview IPF

2 Datum: 05.02.2025

3 Ort: vor Ort, Hotelbetrieb

4 A: Johanna Perl

5 IPF: Interviewte Person (Person F)

6

7 **A:** Die erste Frage ist Bitte erzählen Sie mir ganz kurz über die Position in dem Betrieb in dem
8 Hotel.

9

10 **IPF:** Ich leite die Hotels. Wir haben fünf Hotels in Wien. Wir sitzen hier im Stammhaus der
11 Familie Stefani, dem ältesten Hotel von Wien. Seit 1600 haben wir schriftlich, dass wir ein
12 Hotel sind. Wie gesagt, fünf Hotels. Wir haben 200 Mitarbeiterinnen im Unternehmen. Ja, und
13 ich darf dieses Unternehmen leiten.

14

15 **A:** Was ist so die Die Ausgestaltung des Betriebs. Zum Beispiel Anzahl der Zimmer, Sterne
16 etc..

17

18 **IPF:** Für Sie interessant das Unternehmen als Gesamtes.

19

20 **A:** Sie können das Gesamte nehmen. Ich glaube, das können wir so nennen.

21

22 **IPF:** Also, wir haben fünf Hotels, habe ich gesagt. Alle fünf sind Vier Sterne Hotels. In zwei
23 davon betreiben wir auch ein Restaurant. Wir haben (...) und im Hotel (...). Insgesamt haben
24 wir ungefähr 370 Zimmer. Knapp 500 Betten.

25

26 **A:** Okay, perfekt. Mitarbeiter haben Sie mir schon beantwortet. Wie viele Mitarbeiter und
27 Mitarbeiterinnen kann man sagen, die in eine Vollzeitbeschäftigung nach gehen?

28

29 **IPF:** Fast alle. Fast alle.

30

31 **IPF:** Die Teilzeitbeschäftigung haben wir ausschließlich im Frühstücksservice da und dort.

32 Also ich sage, 90 % sind Vollzeitbeschäftigte.

33

34 **A:** Und 10 % sind Teilzeit. Perfekt. Und ich gehe jetzt mal davon aus, dass alle Mitarbeiterinnen

35 also das ist ja ein Ganzjahresbetrieb.

36

37 **A:** Ja, ja, genau.

38

39 **IPF:** Zwar eine Frage, aber da ist es klar kann man sagen, wie hoch der Anteil der Mitarbeiter

40 und Mitarbeiterinnen keine österreichische Staatsbürgerschaft haben?

41

42 **IPF:** Ich habe es unlängst für eine Rede mir rausgesucht von den 200 Mitarbeiterinnen teilen

43 sich auf 25 verschiedenen Nationen aus.

44

45 **A:** Wow. Okay.

46

47 **IPF:** Ungefähr 60 % sind österreichische Staatsbürgerinnen und der Rest eben nicht.

48

49 **A:** Okay, perfekt. Und so grundsätzlich stammen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus der

50 Region oder pendeln dann noch ganz viele irgendwie zum Arbeitsplatz?

51

52 **IPF:** Also der ganz große Anteil davon lebt in Wien.

53

54 **A:** Okay, und ich habe auch so eine Frage zur Stammmitarbeiter. Also ich habe es jetzt mal
55 referenziert auf fünf Jahre. Also wie viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind irgendwie
56 schon auf jeden Fall fünf Jahre beschäftigt?

57

58 **IPF:** Viele, Viele. Ich glaube, wir sind der branchenuntypisch. Ich selbst habe am 31 Jahre
59 bereits hinter mir und bin noch immer nicht der Längstdienende. Also wie viel? Seit über fünf
60 Jahre sind, aber mindestens über fünf Jahre werden es sein. 40 40 45 50 Leute.

61

62 **A:** Okay, sehr gut. Also eigentlich viele Stammmitarbeiter. Mitarbeiter. Wie hoch ist der Anteil
63 an Lehrlingen?

64

65 **IPF:** Wir haben derzeit 13 Lehrlinge auf die Betriebe verteilt.

66

67 **A:** Okay, und wenn dann die Lehrlinge fertig ausgebildet sind, schauen die sich dann eher
68 weiter noch um oder bleiben die dann eigentlich?

69

70 **IPF:** Unterschiedlich. Es ist so, dass ich an und für sich Lehrlinge immer dazu motiviert, dass
71 sie Betriebe wechseln. Oft ist es für junge Menschen. Erscheint es im Moment angenehmer zu
72 bleiben, wenn sich die Gelegenheit bietet. Aber ich sage immer ihr bleibt Lehrlinge im eigenen
73 Betrieb, so lange können sie gar nicht da sein. Bei uns ist halt der Vorteil, dass sie innerhalb des
74 Unternehmens in ein anderes Haus wechseln können. Das passiert das eine oder andere Mal,
75 aber es kommt sehr auf die einzelnen Personen an. Also sowohl als auch.

76

77 **A:** Auch. Okay, es ist gemischt. Kann man nicht. Okay. Was ist Ihre persönliche Ansicht zur
78 Work Life Balance in der Hotellerie?

79

80 **IPF:** Ich finde, dass den Ausdruck Work Life Balance einer der falschesten und und und
81 schlechtesten Ausdrücke, die wir überhaupt verwenden kann. Warum? Weil sie Work und Life
82 gegenüberstellt und ich der Meinung bin, dass Work ein Teil des Lebens ist, ob man es will

oder nicht. Also wenn. Aber das klingt halt nicht so sexy, müsste man sagen. Work, Leisure time Balance. Und die ist in der Dienstleistung generell halt. Aber bei uns in der Hotellerie ein bisschen anders geartet als es in anderen Branchen, weil wir halt auch Wochenendarbeit haben und so, aber im Prinzip hast du eine Vollzeitbeschäftigung, bei uns noch 40 Stunden und bei einer fünf Tage Woche. Ich glaube, dass das immer mehr Menschen und das finde ich gut so auch auf Lebensqualität in der Freizeit achtet. Und ich glaube, dass das nicht nur in der Hotellerie, sondern allgemein bei jedem Job noch mehr darauf geachtet werden muss, dass das Menschen in diesen 40 Stunden nicht so viel arbeiten müssen, dass sie ihre Freizeit zu müde, zu exhausted wahrzunehmen. Okay.

A: Perfekt. Dann. Wie hoch ist die Fluktuation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Ihrem Betrieb? Wenn ihr eine habt.

IPF: Haben wir natürlich und die ist, das will ich gar nicht verheimlichen, insbesondere nach der Pandemie sprunghaft angestiegen. Wir haben in der Pandemie sehr viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an andere Branchen verloren. Wir waren bis zu unserer City Central am längsten, fast drei Jahre geschlossen und da hat man sehr, sehr schön gesehen, wenn das sehr oft gesagt wird, dass es so viele Menschen gibt, die den Sozialstaat ausnutzen und wie toll es ist, arbeitslos sind. Das ist nicht toll, wenn man nichts zu tun hat und die wenigsten Menschen schätzen das und und die meisten, die, von denen wir uns trennen mussten. Nach so langen Schließzeiten haben sich was anderes gesucht. Und merken jetzt, dass wir diese Mitarbeiterinnen zu ersetzen, sind auch neue Brancheneinsteigerinnen gekommen. Und unsere Branche ist halt eine, die andere Anforderungen als viele andere stellt und und die Fluktuation ist deutlich gestiegen. Ich kann Ihnen keine verbindlichen Zahlen sagen, aber sie ist höher als vor der Pandemie.

A: Sie ist höher als vor der Pandemie. Und wenn, kann man auch beobachten, in welchen Bereichen die dann besonders stattfindet.

IPF: Ja, das kann man schon sagen, insbesondere bei Jobs, wo wenig Qualifikation notwendig ist. Stubenfrauen früher hatten wir auch einige Stubenmänner, das ist momentan 1 in den fünf

114 Betrieben, da ist die Fluktuation viel höher als früher. Wir haben aber eigentlich durch alle
115 Bereiche durch.

116

117 **A:** Okay, es ist nicht nur ein Bereich, sondern eigentlich ziemlich gemischter. Okay, perfekt.
118 Gibt es jetzt im Unternehmen grundsätzlich einen Fachkräftemangel. Also suchen Sie Personal?

119

120 **IPF:** Ja, vor allem im Restaurantbereich. Also Köche, Köchinnen, Service Mitarbeiterinnen.
121 Das ist wirklich, wirklich schwer geworden. Gute Kräfte hier zu finden.

122

123 **A:** Okay. Also Service und Köche etc.. Was sehen Sie da als Hauptursachen? Also innerhalb
124 also generell mal nur im Betrieb. Was glauben Sie, sind so die Hauptursachen oder warum?

125

126 **IPF:** Also im Prinzip.

127

128 **A:** Oder auch allgemein? Also beides eigentlich. Ja, genau.

129

130 **IPF:** Es ist ja ein wirkliches Branchenproblem, ein betriebsinternes Problem. Und da spielen
131 mehrere Faktoren zusammen. Die, die Arbeitszeiten, die wir haben. Es ist nicht jedermanns
132 Jederfraus Sache und immer weniger als früher. Was mich einerseits nicht wundert, wenn sie
133 zum Beispiel am Freitag einmal gezielt sich Radio anhören, Zeitungen lesen, Social Media
134 beobachten, auf dieses Thema hin, dann werden sie ganz, ganz oft finden Juhu, Wochenende
135 endlich und usw. Und zwar immer mehr als früher. Und am Montag Um Gottes Willen, es ist
136 vorbei. Und das führt dazu, dass das Wochenende wirklich fast stigmatisiert ist als Arbeitszeit.
137 Einerseits. Nur ich bin gespannt. Was machen wir, wenn niemand mehr am Wochenende
138 arbeiten will, weil die gesamte Freizeitindustrie das ist ja schön, wenn man frei hat. Aber es
139 sind ja nicht nur wir, die am Wochenende arbeiten. Jedes Kino, jedes Theater, jeder Prater, jeder
140 Zoo weiß der Teufel was. Und von den Systemerhalt, Rettung und Polizei rede ich gar nicht.
141 Das ist einmal ein Grund. Bei uns kommt sicher dazu. Auch. Daraus mache ich keinen Hehl. In
142 Relation zu anderen Berufen nicht. Und um der Erwartungshaltung auf der einen Seite
143 niedrigen Bezahlung also vor allem die, die, die Die Einstiegsjobs mit weniger Qualifikation

144 sind dementsprechend niedrig entlohnt. Und wir reden da von Brutto Gehältern von 2.000 €.
145 Wenig aufwärts gehend, muss ich sagen ja. Aber auf der anderen Seite, der Handel zahlt halt
146 auch nicht besser. Ja, es ist. Das ist auch so, ich kenne keine Branche, die sich selbst so
147 beschmutzt. Muss ich fast sagen, wo die eigene Gewerkschaft uns an den Pranger stellt. Es ist
148 ein Problem.

149

150 **A:** Ja.

151

152 **IPF:** Ein Problem.

153

154 **A:** Perfekt. Jetzt kann man bis zur Generation am Arbeitsmarkt wir haben ja die Generation Y
155 zwischen 1981 und 1995 und die Generation Z zwischen 1996 und 2010. Wie also ungefähr
156 natürlich. Was ist also der Anteil bei Ihnen im Betrieb?

157

158 **IPF:** Kann ich Ihnen jetzt keine Zahlen sagen? Habe ich so nicht sagen, aber. Aber. Wir haben
159 tendenziell noch sehr viele Mitarbeiterinnen, die noch vor diesen beiden Generationen
160 angehören. Also wir haben da sehr, sehr viele Kolleginnen und Kollegen, die schon älter sind
161 bis auf die Lehrlinge. Z wird wahrscheinlich die kleinste Gruppe sein.

162

163 **A:** Okay. Okay, ist auch bei ihnen oft so, dass eine Vollzeitstelle angeboten wird und dann von
164 Bewerberinnen eine Teilzeitstelle verlangt wird?

165

166 **IPF:** Sehr oft.

167

168 **A:** Sind das dann eher tendenziell jüngere, also eben die jüngeren Generationen oder ist das
169 durchmischt?

170

171 **IPF:** Nein, eher jünger. Definitiv.

172

173 **A:** Okay. Also das kommt schon vor.

174

175 **IPF:** Der Wunsch nach einer Teilzeitbeschäftigung. Ist ganz klar eher der der der jüngeren
176 Generation.

177

178 **A:** Okay, beobachten Sie dann noch im Vergleich zu den in Anführungszeichen älteren
179 Generationen auch so eine andere Einstellung zur Arbeit, eben Aufstiegsmöglichkeiten etc.

180

181 **IPF:** Das ist in einem massiven Wandel. Der für mich ein fast selbstverständlicher ist. Ich bin
182 selbst ein 63 er Jahrgang und habe ein ganz bin nach einem ganz anderen Lebensablauf erzogen
183 worden. Somit mit in jungen Jahren ganz viel arbeiten, um sparsam zu sein, um sich das Leben
184 danach eher zu finanzieren. Das war so ein Lebensmotto. Und ich kann es total nachvollziehen,
185 dass das noch dazu in einer viel unsichereren Zeit als ich aufgewachsen bin, dass man als junger
186 Mensch sagt Warum soll ich jetzt so viel arbeiten? Ich weiß nicht, was in 20 Jahren ist. Das
187 sind Dinge, mit denen ich einfach oder unsere Generation nicht konfrontiert war. Klimawandel
188 gab es, haben aber viel zu wenige bemerkt und oder dass wir darauf zusteuern. Aber Thema
189 war es definitiv überhaupt keines. Ich als 20-jähriger- Krieg. Ich wusste, dass es auf der Welt
190 gibt, aber dass er vor unserer Haustür ist, das war einfach nicht da. Jedes Jahr unabhängig von
191 Privatschicksalen. Aber sonst war einfach besser als das vorherige. Und dass das einfach einen
192 gesellschaftlichen Wandel mit einher zieht, ist selbstverständlich.

193

194 **A:** Was werden so für Konzepte im Hotel umgesetzt, um eben dann Mitarbeiterinnen und
195 Mitarbeiterinnen so irgendwie eine einen guten Ausgleich zwischen Arbeits und Privatleben zu
196 bieten? Also haben sie dann auch so Weiterbildungsmöglichkeiten oder irgendwelche
197 Gesundheitsprogramme? Oder dürfen die Mitarbeiter irgendwas besonderes irgendwie mit
198 verwenden? Gibt es irgendwelche Benefits oder sowas?

199

200 **IPF:** Ja, es gibt benefits. Das ist ein mittlerweile ein großes Thema. Auch das begrüße ich sehr,
201 dass das wir viel mehr unternehmen müssen und sollen und werden, da geht es nicht nur um

202 junge Menschen, sondern generell um den Arbeitsplatz und die Arbeitsbedingungen so zu
203 gestalten, dass man sagt Ja, das steht und das erwarte ich mir. Das fängt zum Beispiel an bei
204 der Mitarbeiterverpflegung, wo wir heute viel, viel mehr schauen auf ausgewogene Ernährung.
205 Früher war Mitarbeiterinnen essen ein. Wenn es überhaupt ein Thema war, dann dann eins um
206 den Wareneinsatz oder Dinge, die übrig bleiben, noch sinnvoll zu verwenden. Heute ist es für
207 uns Selbstverständlich Salat. Es gibt immer mehr, insbesondere junge Menschen. Vegetarier.
208 Und um dem nachzukommen es sind Benefits wie bei uns. Automatisch im
209 Anstellungsverhältnis ist die Jahreskarte dabei. Weil wir das einfach als nicht nur als als
210 finanziellen Benefit sehen, sondern auch noch ökologisch zu uns zu kommen und das zu
211 unterstützen. Ausbildungsprogramm Mehr in Richtung Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die
212 Führungsverantwortung haben. Was es heißt, über einen Dienstplan zu schreiben, sich bewusst
213 zu sein, wenn man den Dienstplan schreibt. Dass man quasi über das Privatleben seiner
214 Kolleginnen und Kollegen bestimmt. Da wird sehr viel, sehr viel aber im Gegensatz zu früher,
215 Zeit aufgewendet. Und Und was ich auch total begrüße was, was ich extrem wichtig halte, dass
216 das Aufträge Dinge, die die zu erledigen sind, dass das auch mit Erklärungen einher geht, dass
217 man versteht, warum man so was macht. Nichts demotiviert so sehr wie sinnlose Tätigkeiten,
218 ohne zu wissen, warum man was macht. Ich glaube, das ist heute der jüngeren Generation oder
219 Generationen auch so anerzogen worden, weil wir ganz anders aufgewachsen sein als wir. Und
220 dem muss man Rechnung tragen.

221

222 **A:** Perfekt. Was sind von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen irgendwie so die attraktivsten
223 Sachen? Also von dem, was angeboten wird, merkt man da kann man das sagen, was sie am
224 meisten schätzen? Oder ist es immer noch so, dass irgendwie das Geld Ihnen grundsätzlich
225 Verallgemeinert. Das Wichtigste ist oder.

226

227 **IPF:** Geld ist sicher das Wichtigste. Also zumindest haben wir das. Und ich verstehe es auch.
228 Wenn man nicht zufrieden ist mit dem, dann braucht man sich über alles andere nicht überlegen.
229 Aber, aber gleichzeitig muss man sagen, auch wenn das Geld übermäßig hoch wäre, wenn die
230 anderen Sachen nicht passen, dann nützt es auch nichts. Und und und. Da gilt es halt. Ich meine,
231 was die Gelder betrifft. Schlussendlich muss jedes Unternehmen schauen, dass es wirtschaftlich
232 ist. Wir sind eine sehr kapitalintensive Branche und es ist immer so lustig, dass sich Leute

233 aufregen, wie schlecht wir zahlen. Und dann erhöhen wir die, die den Cappuccino um 0,50 €.
234 Und dann sind wir wieder zu teuer. Dass das aber notwendig ist, damit man mehr Geld zahlt.

235

236 **A:** Ja.

237

238 **IPF:** Das ist auch immer so eine Krux. Aber noch einmal auf das zurückzukommen. Ja, Geld
239 ist schon ein wichtiges Thema und auch das Wichtigste. Und das hat sich nicht geändert, glaube
240 ich. Das war auch zu meiner Zeit, wo ich ein junger Mensch war. So ist es, muss eine gute
241 Stimmung sein. Es hilft nichts, alle Benefits wenn du reinkommst und sagst Ich kann das
242 Gesicht schon nicht mehr sehen, dann also und alle Unternehmungen, dass die Führungskraft,
243 dass die das Team als solches funktioniert, dass eine angenehme Stimmung im Unternehmen
244 ist, ist, glaube ich, das Wichtigste und wird am meisten geschätzt. Und was bei uns noch dazu
245 kommt, glaube ich, Und warum die Fluktuation im Gegensatz zu zur Branche, wo wir trotzdem
246 noch zwar höher, aber besser sind als der Schnitt. Wir sind ein Privatunternehmen und wir sind
247 ein extrem gesundes Unternehmen. Wir bieten einen sehr, sehr sicheren Arbeitsplatz, haben
248 jede und jeder weiß bei uns, wenn alles sonst rundherum passt. Das Unternehmen wird nicht
249 verkauft, Man wird nicht gekündigt, weil wir kürzen müssen, weil sie es nicht ausgeht. Die
250 Immobilien, also das Wissen ob der sicheren Arbeitsplatz, ist auch ein ganz wichtiger Faktor.

251

252 **A:** Perfekt.

253

254 **A:** So grundsätzlich. Wenn man eben auch so den Begriff Work Life Balance hört. Sie sagt
255 wenn, dann irgendwie so auch von den Medien kommen so Konzepte, die man vielleicht
256 irgendwie umsetzen soll. Eben, dass man den Mitarbeitern ein gutes, eine gute Balance bieten
257 kann. Auch diese Benefits, die man dann bietet. Sieht man da irgendwas? Oder sehen Sie da
258 irgendwelche Schwierigkeiten, das umzusetzen?

259

260 **IPF:** Na ja, die größten Schwierigkeiten, was, was gerne propagiert wird, sind die flexible
261 Arbeitszeiten, die bei uns einfach nicht funktionieren. Nicht, weil wir es nicht wollen, weil das.
262 Also ich kann halt Frühstücksservice nur in der Früh anbieten. Ja und und mir zu sagen, wie

263 das immer ist. Ja, da müsst ihr euch umstellen und das ist lächerlich. 99 % der Menschen wollen
264 in der Früh frühstücken und und nicht um zwölf zu 12:00. Punkt. Und, und, und. Das betrifft
265 den gesamten Food und Beverage Bereich. Mittag, Abendessen. Und da sind unsere
266 Betriebszeiten vorgegeben und wir sind 365 Tage 24 Stunden offen. Und da kann ich nicht
267 sagen komm wie in einem Büro, mir ist egal, ob du um 9 reinkommst oder um elf, das geht
268 nicht, weil der Kollege, die Kollegin davon abhängig ist. Und wenn wir Dienstpläne schreiben
269 müssen Wir sind auch gesetzlichen Rahmenbedingungen unterworfen. Ich Unsere Nachtdienste
270 sind bei der Betriebsanlagengenehmigung vorgeschrieben, dass jemand in der Nacht sitzt und
271 da muss jemand von 22:00 und nicht, wenn es ihm Spaß macht kommen. Ja, also und und
272 gerade was Ein Wunsch, der sehr oft geäußert wird, den kann ich einfach nicht bieten. Es sind
273 flexible Arbeitszeiten?

274

275 **A:** Absolut.

276

277 **IPF:** Nur in ganz kleinen Bereichen. Da tun wir es auch. Marketing oder so, ob die Kollegin
278 um neun oder um zehn kommt. Das ist mir wurscht. Aber das ist halt unter 10 % der Jobs bei
279 uns.

280

281 **A:** Was also bieten sie denn? Verschiedene Arbeitszeitmodelle generell an? Oder wird es eher
282 individuell auf Stundenbasis geregelt?

283

284 **IPF:** Nein, es ist, wenn wir Vollzeit werden. Derzeit ist es so, dass bei einer 40 Stundenwoche
285 5 Tage a acht Stunden und zum Beispiel Rezeption zu nehmen. Da gibt es dann Frühdienst und
286 Nachmittagsdienst und dann Nachtdienst. Eigene Menschen, die in der Nacht arbeiten und und
287 dann und das muss flexibel sein, weil ich. Es passiert selten, dass jemand sagt, ich will immer
288 am Wochenende arbeiten, also muss ich es aufteilen und und dann wird halt ein Dienstplan
289 geschrieben.

290

291 **A:** Okay, wenn wie sind so die Regelungen? Wenn Überstunden anfallen, ist es dann so, dass
292 man dann auch Zeitausgleich haben kann oder wird das eher tendenziell ausbezahlt? Gibt es da
293 eine Regelung?

294

295 **IPF:** Wenn ja, es gib schon einen Ausgleich, es gibt gesetzliche Rahmenbedingungen also wir
296 schauen, dass wir möglichst viel über Zeitausgleich machen und das möglichst rasch. Wenn es
297 nicht geht, also zum Beispiel ein Klassiker ist, ist der Jänner, wo wir ganz viele Stunden aus
298 dem Dezember, aus Restaurantbereich, wenn die ganzen Weihnachtsfeiern sind, da fallen so
299 viele Überstunden an, das können wir gar nicht alle auf einmal im Zeitausgleich und dann wird
300 ausbezahlt. Was auch sehr geschätzt wird.

301

302 **A:** Okay, und da ist auch gibt es eine Tendenz von den Mitarbeitern, dass sie sagen, ich hätte
303 gerne lieber Zeitausgleich oder lieber das Geld oder ist das auch eher gemischt?

304

305 **IPF:** Also ich glaube, das wissen auch die Leute und und da ist eher das Geld der Motivator zu
306 sagen, ihr kriegt das Geld mit Überstundenzuschlag im Jänner aus, damit sie dann, wenn der
307 Dezember, November, Dezember ist, gerade im Servicebereich wirklich eine harte Zeit.

308

309 **A:** Ja, ja, ja.

310

311 **IPF:** Und da ist das Geld dann doch die die Karotte, das die eine oder andere Prozentpunkt an
312 Mehrleistung noch hervorruft.

313

314 **A:** Sehr gut.

315

316 **A:** wie beurteilen Sie so die Zufriedenheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen jetzt auf Privat
317 und Arbeitsleben, so dass das in Balance gehalten wird?

318

319 **IPF:** Wir haben voriges Jahr zum Ersten Mal eine anonyme mit einem Unternehmen eine
320 Mitarbeiterbefragung und sind auch vom Unternehmen selbst, die das machen, sagen Wir sind
321 überschnittlich. Wir haben einen sehr hohen Zufriedenheitsgrad und das hat mich sehr gefreut.

322

323 **A:** Okay, sehr gut. Also da haben Sie quasi wirklich so eine Umfrage. Sehr cool, sehr cool. Was
324 glauben Sie, sind so die besten Konzepte oder Schritte um Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen
325 langfristig an einen Arbeitsplatz zu binden oder an einen Betrieb zu binden.

326

327 **IPF:** Im Prinzip alles das, was ich vorher erzählt habe.

328

329 **A:** Also Arbeitsklima, Sicherheit?

330

331 **IPF:** Arbeitsklima. Ganz wichtig ist auch Sicherheit ist ganz wichtig. Ja, ich. Sage immer
332 meinen Leuten die, die in Führungsverantwortung sind. Es ist nicht unsere Aufgabe, Leute zu
333 motivieren, weil wir suchen Leute, die von sich aus intrinsisch den Job machen wollen. Aber,
334 und das ist das ganz Wichtige wir dürfen sie nicht demotivieren. Das ist unsere Aufgabe. Ob
335 das der Dienstplan ist, Ob das schlechte Arbeitskleidung ist? Wie schauen die Pausen Räume
336 aus? Wie schaut das Mitarbeiteressen aus? All diese Dinge.

337

338 **A:** Okay. Welche Strategien setzt Ihr Hotel ein, um neue Fachkräfte zu gewinnen?

339

340 **IPF:** Na ja, wir haben. Verschiedene Schienen, die früher. Also, momentan ist es deutlich
341 schwieriger, neue, gute Mitarbeiterinnen zu finden als Gäste. Social Media ist ein ganz großes
342 Thema. Mittlerweile machen. Haben eigene Filme, Kurzfilme, die wir auch gemacht. Extra für
343 diesen Bereich. Seit seit vielen, vielen Jahren leben wir in der Hotellerie von Bewertungen
344 unserer Gäste. Mittlerweile hat das auch ein Mitarbeiterinnenmarkt sozusagen Einzug gehalten,
345 dass es kununu oder so wie sie da heißen, wo wir auch darauf schauen, wie werden wir
346 bewertet? Wir schauen das, dass wir von Anfang an Kolleginnen und Kollegen erzählen, einen
347 ganz kleinen, neuen Schritt, den wir machen. Wenn jemand neu bei uns beginnt, bekommt er
348 vor Beginn eine handgeschriebene Postkarte nach Hause geschickt, wo darauf schon vom

349 jeweiligen Abteilungsleiter, Leiterin oder Direktor. Und da haben wir zwei Variationen eine
350 Form, eine Form, je nachdem, wie man halt dann kommuniziert. Wir freuen uns auf Sie. Wir
351 freuen uns auf dich. Wir wünschen dir jetzt schon einen schönen ersten Arbeitstag. Wir haben
352 umgesetzt, dass Zum Geburtstag bekommt jede und jeder nach Hause ein Geburtstagsbeleg
353 geschickt, damit die Familie auch mitbekommt, nicht.

354

355 **IPF:** was unter den 10 € Brieflose drinnen und ein handgeschriebene Gratulation vom
356 jeweiligen Abteilungsleiter. Ich meine President Manager und ganz viele verschiedene kleine
357 Schrauben, an denen wir versuchen zu drehen.

358

359 **A:** Okay, gibt es sonst noch irgendwas aus Ihrer Sicht, was man machen könnte, um vielleicht
360 den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ebenso Berufs und Freizeit Besser, dass Sie das besser
361 vereinbaren können.

362

363 **IPF:** Ein Punkt ist, an dem wir uns jetzt neu. Wir hatten schon einmal, es ist ein bisschen
364 eingeschlafen vor vielen Jahren, da kann ich Ihnen noch nicht viel dazu sagen. Nur dass wir
365 uns ein Thema sein wird das heuer Gesundheit. Wo wir jetzt eine Partnerin gefunden, mit der
366 wir da zusammen eine Beraterin, mit der ich mich in nächste Woche zusammensetzen werde
367 und und da mal versuchen erste Ideensammlung mit der Abteilung. Da habe ich zwei
368 Kolleginnen und Kollegen, wo wir das einmal Was ist machbar, was können wir tun? Und da
369 geht es um Schulungen. Wenn also schon einer der meist unterschätzten Berufsbilder in unserer
370 Branche sind, die Frauen ganz ein schwerer Job. Richtig. Heben zum Beispiel. Ja, das ist so ein
371 wichtiger Bereich, wo man wirklich vorbeugend viel tun kann, um nicht nur in der Freizeit,
372 sondern auch wenn der Job vorbei ist, ein Thema aufwärmen. Was Ernährung ist. Natürlich ein
373 wichtiger Teil wird bei der Gesundheitsgeschichte sein. Schlafen. All das wird uns im Kopf.

374

375 **A:** Aber da gibt.

376

377 **IPF:** Es nichts Konkretes.

378

379 **A:** Sehen Sie dann irgendwie besondere Schwierigkeiten bei der Umsetzung und bei der
380 Planung oder.

381

382 **IPF:** Weiß ich noch nicht.

383

384 **A:** Okay, okay. Das heißt, das sind Sie noch perfekt. Dann wir sind jetzt schon beim Schluss
385 angelangt. Gibt es noch irgendwas, das Sie zu dem Thema hinzufügen möchten? Oder
386 irgendwas, was Ihnen noch am Herzen liegt zu sagen?

387

388 **IPF:** Ich kann nur sagen, ich mein, mein Berufsleben neigt sich dem Ende zu. Ich war auch
389 politisch tätig. Ich bin auch in der Partei. Das wird einer der größten Herausforderungen
390 generell sein. Wie gestaltet die Dienstleistung im Allgemeinen und die Hotellerie im
391 Besonderen den Arbeitsplatz. Das wird die größte Herausforderung für unsere Branche sein.
392 Das weiß ich.

393

394 **A:** Perfekt.

1 Interview Dr. Johannes Kopf

2 Datum: 28.01.2025

3 Ort: AMS Geschäftsstelle

4 A: Johanna Perl

5 Dr. Kopf: Interviewte Person

6

7 **Dr. Kopf:** Perfekt.

8

9 **A:** Genau. Also uns liegen eben aktuell Daten vor von also von April 24, dass eben der
10 Fachkräftemangel allgemein bei 82 % liegt von den Befragungen und 67 % in der Hotellerie.
11 Und jetzt wollte ich Sie fragen, ob wie sich das seit April 24 der allgemeine Fachkräftemangel
12 und insbesondere den in der Hotellerie, ob sich der wie sich der verändert hat? Ja.

13

14 **Dr. Kopf:** Vorweg einmal was Fachkräftemangel heißt, darüber kann man lange diskutieren
15 und auch unterschiedliche Meinungen finden.

16

17 **A:** Ja.

18

19 **Dr. Kopf:** Darin sind nämlich ist natürlich die Frage nach den Arbeitsbedingungen. Die einen
20 sagen ich finde niemanden, die anderen sagen Na, dann zahlen sie halt besser, dann finden sie
21 schon wen. Die einen sagen ich finde niemand, die anderen sagen, denken Sie mal nach, ob es
22 Ganzjahresbeschäftigung oder ob sie bessere Unterkünfte, Kinderbetreuung, was auch immer
23 bieten. Deswegen ist die Frage was ist ein Fachkräftemangel oder überhaupt ein
24 Arbeitskräftemangel in Wirklichkeit nicht beantwortbar, oder nur aus der jeweiligen Sicht
25 beantwortbar. Es gibt ein aber, vor langer Zeit gab es etwas Merkwürdiges, nämlich eine
26 politische Einigung darauf, dass wenn das Verhältnis offene Stellen zu Arbeitssuchenden
27 maximal eineinhalb Arbeitssuchender 1,5 Arbeitssuchende pro offene Stelle ist in einem
28 gewissen Bereich dann hat sogar ÖGB und AK gesagt, gibt es sicher einen Mangel. Diese
29 Definition ist eine willkürliche politische Einigung, aber sie ist super, weil jetzt kann man
30 zumindest einmal irgendeinen Vergleich ziehen. Jetzt kann man diese Definition kritisieren oder

was auch immer. Aber diese Definition hat es immerhin geschafft, sogar sich im Gesetz wiederzufinden, weil sie zum Beispiel die Basis ist für die Rot Weiß Rot Karte Mangelberufe. Jetzt wird die Rot Weiß Rot Karte Mangelberufe. Was ein Mangelberuf ist, legt der Arbeitsminister fest der jeweilige in einer Verordnung. Aber er macht das im Wesentlichen anhand der Liste. Es gibt ja manchmal Berufe, die werden noch dazukommen. Dazu sagt man Es ist zu wenig. Dann gibt es eine willkürliche Macht. Also wenn es weniger als zehn offene Stellen gibt, dann kann man gar nichts sagen.

Dr. Kopf: Dann kann man sagen, diese Liste ist auch in der Regel Grundlage für die Überlegungen, welcher Beruf ist passend für das Fachkräftestipendium. Also es ist so Österreich hat das Glück, dass es irgendwann einmal eine politische Einigung gab, die manchmal kritisiert wird oder nicht. Aber die gibt es, und das ist ein Vorteil. Um Ihre Frage zu beantworten wir sind im Jahr 2024, im zweiten Jahr der Rezession gewesen, und das hat man auch am Arbeitsmarkt deutlich gesehen. Und wenn ich gegenüberstelle, offene Stellen und Arbeitssuchende, dann sehe ich, dass im Tourismus der Mangel ganz sicher deutlich kleiner ist. Ob der empfundene Mangel der einzelnen Hoteliers kleiner geworden ist, weiß ich nicht. Da kann ich Ihnen nur anekdotisch sagen - wenn man mit Betrieben redet, sagen alle, dieser Wahnsinn, wie er damals war, der ist leichter geworden. Das hat zwei Ursachen: die Veränderungen am Arbeitsmarkt. Sie sprachen von Fachkräftemangel. Der Tourismus hat auch über Arbeitskräftemangel geklagt. Und das heißt, wir reden auch von Niedrigqualifizierten und Niedrigqualifizierte können, die haben an sich eine schlechtere Arbeitsmarktposition, aber sie können flexibler zwischen Branchen wechseln, als es Qualifizierte tun. Also ein Dachdecker kann nicht gleich Koch werden. Aber ein Hilfsarbeiter, der im Lager arbeitet, kann auch abwaschen, zumindest mit einer Einschulung. Das führt dazu, dass wenn es überall offene Stellen gibt, der Tourismus mehr darunter leidet, weil die Leute auch gern in Branchen gehen, wo sie normale Arbeitszeiten haben oder nicht auf Saison gehen müssen.

A: Ja.

Dr. Kopf: Deswegen ist der Tourismus in der Regel ja schon einmal allein deswegen früher von Arbeitskräftemangel betroffen als andere Branchen. Ist es leichter geworden? Ja, es ist noch

einmal leichter geworden, weil in meiner Wahrnehmung der Arbeitsminister eine für die geltende Arbeitsmarktlage doch recht großzügige Saisonkontingentverordnung erlassen hat.

A: Perfekt kann man sagen, in welche Regionen in Österreich der Mangel dann besonders auffällig ist?

Dr. Kopf: Da gibt es drei Antworten. Antwort eins dort, wo viel Tourismus ist und eine niedrige Arbeitslosenquote generell, das ist Salzburg und Tirol, das sind die zwei Bundesländer mit Oberösterreich, die die niedrigste Arbeitslosenquote in Österreich haben. Also da ist der Markt an sich schon ausgedünnt und ich habe noch viel Tourismus. Dann gibt es eine zeitliche Antwort, die haben Bedarf zur Tourismus Hochsaison und da gibt es sogar in der Frage Hochsaison da gibt es noch mal mehr Bedarf am Wochenende und so weiter. Das heißt, das ist ein Bedarf, der besteht und sich auch noch verstärkt. Zu gewissen Zeiten im Jännerloch ist es weniger stark als in den ich glaube drei Wochen sind es wo vier Wochen Wien, dann die westlichen Bundesländer und dann Deutschland Urlaub hat im Winter.

A: Sie haben schon gesagt, dass grundsätzlich von den Hotels sie würden jetzt sagen, dass eben schon ein bisschen leichter geworden ist als wie die letzten Jahre. Wie, glauben Sie, ist so die Perspektive in den nächsten Jahren?

Dr. Kopf: Ich glaube, dass es im Tourismus, ich hole kurz aus ich glaube, dass Österreich und die Branche spezifisch - das ist jetzt eine Wertung- verwöhnt ist. Wir haben durch die Ostöffnung insbesondere das Auslaufen der Übergangsfristen. Wir haben durch unsere Nähe zum Balkan, wir haben durch die Erweiterung Deutschlands um Ostdeutschland. Wir haben durch die Flüchtlinge eine Zeit hinter uns, in der ungeheure Mengen an zusätzlichen Arbeitskräften gekommen sind. Das hat dazu geführt, dass Österreich anders als viele europäische Länder ein stark steigendes Arbeitskräfteangebot hatte. In Osteuropa gibt es ein schrumpfendes aufgrund von schlechterer Demografie und Abwanderung. In Westeuropa gibt es in manchen Staaten ein schrumpfendes aufgrund der Demographie. Wir haben massive Zuwanderung oder über die Grenze arbeiten gehabt und auch noch zwar auch eine schlechte Demographie, aber durch unser frühes Pensionsalter, steigende Frauenbeschäftigung und auch

93 ein bisschen Reformen mit später gehen sogar ein inländisch wachsendes gehabt. Das bedeutet,
94 es gab ununterbrochen viele neue Arbeitskräfte. Der Tourismus ist eine Branche, die braucht
95 ununterbrochen neue Leute, weil sie alle zwei Jahre 40 % der Leute neu braucht. Also von 100
96 Beschäftigten im Jahr 2015 sind 2017 nur 60 noch da. 40 sind neu, zwischen 17 und 19 war es
97 genauso. Auch zwischen 19 und 21 war es genauso, auch zwischen 21 und 23. Diese Branche
98 braucht ständig neue Leute. Warum? Weil die Arbeitsbedingungen da kann die Branche gar
99 nicht so viel dafür - Wir alle machen gern Urlaub wo viel Natur ist, außer beim Städtetourismus,
100 wo wenig Leute sind. Also musst du auf Saison gehen, um zu arbeiten. Dort und im Zuge eines
101 Arbeitslebens kommt irgendwann der Moment der Familiengründung. Und das bedeutet, dass
102 du nicht am Abend, nicht am Wochenende und nicht in den Ferien arbeiten willst. Und
103 deswegen braucht die Branche ständig neue Leute. Lange Rede, kurzer Sinn. Langer Sinn. Aber
104 dafür antworte ich die anderen fragen kürzer. Wie ich ein Kind war, konnte man auf einer
105 Skihütte essen. Ja, um 11:30 oder um 1:30. Dazwischen war die Skihütte voll. Wenn man da
106 hingefahren ist, hat man eine halbe Stunde auf den Tisch warten müssen. Jetzt kann man in der
107 besten Hütte im Zillertal um 12:30 auf der Terrasse, die zehnmal so groß ist, einen Tisch
108 kriegen. Wie geht das? Indem sie achtmal so viel Personal haben, aber nur zu der Zeit, wo es
109 gerade jetzt Leute braucht. Hätte es dieses Überangebot an Arbeitskräften nicht gegeben, wäre
110 die Terrasse nicht so groß gebaut worden. Und nachdem im Tourismus in Wirklichkeit,
111 Arbeitskräfte fehlen auf der ganzen Welt eigentlich. Vermutlich werden wir uns wieder daran
112 gewöhnen, dass wir nicht um 12:30 Mittagessen gehen können, sondern entweder ein Weckerle
113 mitnehmen oder warten oder vorher oder nachher essen. Das ist meine These. Ich glaube, die
114 Branche war wirklich verwöhnt. Und auch damit wir als Gast. In Paris kannst du nicht
115 Abendessen gehen, ohne einen Tisch zu bestellen. In Wien kannst du es ich glaube, wir werden
116 uns daran gewöhnen, dass man auch in Wien einen Tisch bestellen muss. Ja, weil die Menge,
117 Österreich hatte ein solches Angebot an Arbeitskräften, dass sie ihre Angebote einfach beliebig
118 ausbauen konnten.

119

120 **A:** Und so grundsätzlich, dass ich mir jetzt schon ein bisschen was gesagt so das was so ihre
121 Sicht, dass man eher in der Hotellerie dann.

122

123 **Dr. Kopf:** Vielleicht Nein, ich glaube nicht, dass es leichter wird. Es ist jetzt natürlich ist es
124 konjunkturabhängig, ja, und natürlich kann man auch durch politische Entscheidungen.

125

126 **Dr. Kopf:** Also in Afrika leben Leute, die so wenig Geld haben, die würden sich alles, alle
127 Finger abschlecken, wenn sie kommen dürfen. Und wenn die Politik sagt, die dürfen alle
128 kommen, dann werden wir wieder ganz lang viele Arbeitskräfte haben.

129

130 **A:** Genau. Und so die Grund, also die Gründe, dass in der Hotellerie eher tendenziell gesucht
131 wird nach Arbeitskräften, weil sie auch gesagt hat, dass 40 % immer neu sind, dann. Was
132 würden Sie sagen, sind die Hauptgründe.

133

134 **Dr. Kopf:** Der Hauptgrund für den kann niemand was das sind die Arbeitszeiten. Wir gehen
135 gern in Ruhe Abendessen? Und das ist eben am Abend und wir fahren übers Wochenende wohin
136 und wir fahren in den Urlaub. Und zu dieser Zeit haben aber wenn wir Kinder haben, auch
137 Arbeitskräfte. Kinder. Und das geht halt nicht.

138

139 **A:** Ja.

140

141 **Dr. Kopf:** Das ist der Grund, warum 60 % der im Tourismus Beschäftigten mittlerweile nicht
142 mehr Inländer sind. Weil wir diesen Bedarf im Inland gar nicht decken können.

143

144 **A:** Ja, ja. Würden Sie dann auch sagen, dass es aus Ihrer Sicht einen Zusammenhang gibt
145 zwischen dem Fachkräftemangel in der Hotellerie jetzt grob gesagt, und einer vernachlässigten
146 Work Life Balance dann halt in dem Job?

147

148 **Dr. Kopf:** Durch das Wort vernachlässigt ist eine moralisierende Wertung drinnen, wo ich gar
149 nicht ich komme gleich dazu, wo ich gar nicht sagen will die sind alle bös. Sondern die haben
150 keine Chance.

151

152 **A:** Ja.

153

154 **Dr. Kopf:** Ich möchte das mit einem Extrembeispiel begründen, bevo unser Bub, wir haben
155 drei Buben. Aber bevor der erste in die Schule gekommen ist, konnten wir im Jänner noch Ski
156 fahren gehen. Das war fantastisch, weil dort keine Leute sind. Sie können das jetzt auch noch.

157

158 **A:** Nein, ich auch nicht. Ich bin Lehrerin.

159

160 **Dr. Kopf:** Okay. Aber ich konnte im Jänner doch Skifahren gehen. Damals da waren wir in der
161 Skischule, in dieser Skischule, wo wir sind, waren 25 Kinder. Und die Pisten waren leer. Jetzt
162 müssen wir seit wir das erste Kind in der Schule haben, müssen wir in der Semesterwoche
163 gehen. Die Unterkunft kostet 1/3 mehr. Es sind dreimal so viele Personen. Und jetzt kommts,
164 in der gleichen Skischule sind 120 Kinder. Jetzt kann man sich vorstellen, wie viel mehr
165 Skilehrer die brauchen.

166

167 **Dr. Kopf:** Zwischen davor und danach. Und es ist diese unglaubliche Verfügbarkeit von
168 Personal für kurze Zeit.

169

170 **A:** Ja.

171

172 **Dr. Kopf:** Das lässt sich nicht machen. Und jetzt sage ich, solange es ein solches Angebot an
173 Arbeitskräften gibt, geht das, solange es das nicht gibt, geht das nicht. Soll heißen, es gibt zwei
174 Varianten. Du kriegst keinen Platz in der Skischule ist die Variante eins, dann hast ganz lange
175 Wartefristen. Ist ja jetzt schon so, die können die Unterkunftspreise nicht so steigern, dass die
176 das Fünffache kosten. Das heißt, du tust dir einfach schwer, in der Wiener Semesterwoche im
177 Zillertal ein gutes Quartier zu kriegen. Nicht nur wegen dem Preis, sondern weil es das gar nicht
178 gibt, oder also du kannst es über den Preis steuern, oder es gibt dann halt keine Skischule. Wenn
179 du in der Woche fährst. Absolut, das vermute ich. Also ist jetzt die Branche schuld? Zum Teil.
180 Zum Teil sind Dinge wie regionale Lage und Arbeitszeiten aus meiner Sicht systemimmanent,
181 da kann die Branche gar nichts dafür. Die würden auch gern lieber am Vormittag arbeiten und
182 Samstags Sonntags zusperren. So zum Teil ist die Branche auch selbst schuld, weil sie durch
183 diese lange Zeit an irre Mengen an Arbeitskräften verabsäumt hat, Arbeitsbedingungen zu

184 verbessern. Dazu gehört zum Beispiel ganzjährige Beschäftigung. Die Leute wollen nicht jedes
185 Jahr, manche zweimal, manche viermal ein Monat arbeitslos sein. Die Leute, es gibt auch
186 Hotels, die erziehen die Gäste, indem sie einen Ruhetag haben oder was auch immer.

187

188 **A:** Genau. Perfekt. Unterhält das Arbeitsmarktservice spezielle Programme für das
189 Hotelleriegewerbe, um ebenso Fachkräftemangel zu reduzieren.

190

191 **Dr. Kopf:** Über 100 verschiedene.

192

193 **A:** Okay.

194

195 **Dr. Kopf:** Ich gebe Ihnen eine Liste.

196

197 **A:** Perfekt. Super.

198

199 **Dr. Kopf:** Wir haben überregionale Jobbörsen. Wir haben Übungshotels, wo wir Wiener
200 Arbeitslose im Pongau ausbilden. Also, wir sind draufgekommen, dass die überregionale
201 Vermittlung schlecht funktioniert. Das Gesetz sagt, ich kann jeden Wiener Arbeitslosen, der
202 keine Betreuungspflichten hat, egal ob eine Katze einen Hund oder eine Zimmerpflanze hat,
203 nach Tirol vermitteln, wenn er Koch ist. Ja, aber Betriebe nehmen niemanden gern, der nicht
204 mag. Also kann ich mit 60 Leuten in einem Bus hinfahren und komme dann mit zwei
205 Einstellungen nach Hause. Außerdem fangen Wiener Arbeitslose, bevor ich sie nach Tirol
206 vermitteln, lieber beim Billa an! So, wir sind draufgekommen es ist nicht so, dass uns nichts
207 gelingt, aber dass uns nicht so viel gelingt. Wir sind draufgekommen, dass wenn ich vor Ort
208 Ausbildungen anbiete, zum Beispiel drei Monate, ich sage jetzt Etagenmanager nennen sie
209 Zimmerreinigung oder Hilfskoch oder Kellnergeschichten oder so, dass die Leute bereit sind,
210 für eine Ausbildung für einige Monate hinzugehen und dann eigentlich eh das Gefühl haben,
211 da ist gut. Und jetzt kann ich mir vorstellen, auf Saison zu gehen. Das ist zum Beispiel etwas,
212 was wir haben. Wir versuchen also was haben wir? Wir haben Beratungs und
213 Betreuungseinrichtungen, Externe, die Personen beraten, die im Tourismus einsteigen wollen.

214 Zum Beispiel Tourismuscoach Tirol. Wir haben Berufsinformation, Beratungseinrichtungen,
215 die noch keinen klaren Berufswunsch haben. Und weisen Sie darauf hin. Da gibt es viele offene
216 Stellen. Ja, wir haben Kurse, die spezifisches Fach Deutsch anbieten für Gastronomie und für
217 Migranten. Wir haben Vorbereitungslehrgänge und Ausbildungen für alle Lehrabschlüsse in der
218 Branche. Koch, Kellner. Wir haben viele Ausbildungen. Wein, Sommelier, Käse, Kellner. Ich
219 weiss nicht, was alles. Wir haben ein Lehrhotel, wir haben ein eigenes Kompetenzzentrum
220 Gastro in Tirol. Wir haben eine Qualifizierungsverbund, Tourismus und Freizeitwirtschaft in
221 Kärnten. Wir haben Tourismuscenter in Niederösterreich, wir haben Beschäftigungsprojekte.
222 Ja, wir haben viel.

223

224 **A:** Ja, perfekt. Gibt es auf Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen Seite auch eine bestimmte
225 Zielgruppe?

226

227 **Dr. Kopf:** Offene Stellen, also bei Arbeitgebern offene Stellen. Wir haben Arbeitslose, und da
228 gibt es viele offene Stellen, und zwar mehr, als es Arbeitslose gibt. Also ist die Zielgruppe die
229 Besetzung der Stellen, Leute dorthin zu bringen. Zielgruppe Personen, Personen ohne
230 Betreuungspflichten, Personen, die regional eh nicht so verankert sind. Ich sage es jetzt von der
231 Überlegung her Er ist aus aus dem Libanon, aus dem Flüchtlingslager hierhergekommen. Da
232 könnt ihr ja gleich weitergehen, weil hier ist es ja eh noch nicht zu 100 Freunde und die Kinder
233 im Kindergarten hat. Klappt nicht gut, weil in den Regionen die Asylwerber zwar auf Österreich
234 verteilt sind, wenn sie aber Asyl kriegen, alle nach Wien gehen, weil hier Community ist, weil
235 hier Unterkünfte da sind, auch Prekäre. Also so ein Bett in einem Zimmer, wo schon drei Leute
236 liegen um 250 € oder so, weil Wien die höchste Sozialhilfe zahlt und weil sie in den
237 Unterkünften, die sie während ihres Asylverfahrens hatten, rausfliegen, sobald sie Asyl kriegen.

238

239 **A:** Ja.

240

241 **Dr. Kopf:** Und dann steht der in, Kitzbühel. Was soll der machen mit 600 €? Da findet er kein
242 Quartier. Und gleich im Tourismus arbeiten kann er nicht, weil er nicht gut genug Deutsch kann,
243 weil er nicht was auch immer.

244

245 **A:** Welche Schulungsmaßnahmen so grundsätzlich überwiegen, sind eher Umschulungen aus
246 dem Hotelleriegewerbe in andere Branchen oder Umschulungen aus einer anderen
247 Erwerbstätigkeit in die Hotellerie.

248

249 **Dr. Kopf:** Nein machen wir gar nicht. Die Arbeitslosenversicherung, hat den Grundsatz
250 Vermittlung geht vor Qualifizierung-

251

252 **Dr. Kopf:** Wenn ich also einen Koch habe, dann vermittele ich ihn als Koch.

253

254 **A:** Okay.

255

256 **Dr. Kopf:** Und jetzt dieser Grundsatz ist aber an zwei Stellen durchbrochen. Grundsatz eins
257 Frauen in nicht traditionelle Bereiche ist in der Regel Frauen in der Technik. Also eine Frau,
258 die in einer Tourismusschule war und dann gearbeitet hat als Kellnerin und irgendwann
259 draufkommt, weil leider Gottes in unserem den Arbeitsmarkt viel zu segmentierenden Gender
260 Bias Welt. Dass die Frau eigentlich ein technisches Interesse hat. Dann unterstützt man sie mit
261 allen Mitteln, damit sie einen technischen Beruf lernen kann. Grundsatz eins Frauen in
262 Männerdomänen. Grundsatz zwei der Gesetzgeber hat spezifiziert durch das AMS
263 Mangelberufe definiert, in denen man über das Fachkräftestipendium Ausbildungen machen
264 kann. Und da wird nicht geprüft, ob man aus einem Bereich kommt, wo man eh gebraucht wird.
265 Also ein Koch kann Pfleger lernen, ja, aber ansonsten bist du im Tourismus, hast du gelernt im
266 Tourismus, dann ist nicht kriegst einen anderen Job und musst dich selber drum bemühen.

267

268 **A:** Okay, perfekt. Und so grundsätzlich in den Programmen kann man dann sagen, dass da auch
269 eben dieses Wort Work Life Balance eine besondere Rolle spielt.

270

271 **Dr. Kopf:** Da muss ich Sie fragen, weil ich das bei den Fragen nicht verstanden habe. Sie
272 verwenden das ganz oft. Und jetzt will ich wissen, wie Sie es meinen. Meinen Sie, dass die
273 Work Life Balance im Tourismus nicht passt und deswegen Leute rausgehen? Ist das die These?

274

275 **A:** Ich erforsche grundsätzlich bei der Masterarbeit. Ich bin noch mit ganz vielen Hotels in
276 Kontakt, wo ich immer erhebe, was sie für ihre Mitarbeiter in Führungszeichen Work Life
277 Balance technisch machen, also verschiedene Arbeitszeitmodelle, Gesundheitsprogramme etc.
278 ob sie den jungen Generationen so quasi bisschen was bieten wollen, dass man sie auch ein
279 bisschen haltet und quasi ködert, weil man ja oft ganz hört Generation Z, Generation Y, jeder
280 ist jetzt anders. Genau deswegen das ist auch ein bisschen so, meine These. Deswegen auch
281 eben diese Fragen.

282

283 **Dr. Kopf:** Verstehen unter Work Life Balance so was wie ein gutes Leben sein.

284

285 **A:** Genau. Also was man ja auch so in der Literatur liest, dass Freizeit eine ganz große Rolle
286 spielt und dass man eigentlich quasi sein ganzes Leben um die Freizeit herum bastelt und
287 eigentlich Arbeit ja nur so ein Beiwagerl ist, wo man ja auch sagt, dass die Generationen da
288 jetzt ganz anders denken.

289

290 **Dr. Kopf:** Erstens bin ich der Meinung, dass diese Branche für manche junge Leute eine ganz
291 andere Work Life Balance bietet, als sie gemeinhin Work Life Balance verstanden wird. Es gibt
292 Leute, die wollen das, die wollen sieben Tage die Woche arbeiten. Sie dürften eigentlich nur
293 Sechs, und sie wollen auch richtig viel Geld verdienen. Die verdienen nicht so schlecht, wie es
294 überall steht, weil es hohe Trinkgeldanteile gibt und weil teilweise auch schwarz bezahlt wird.
295 So, und die wollen das, um dann ein paar Monate nach Griechenland zu gehen. Ja, es gibt solche
296 Leute. Gar nicht so wenige, die das wollen. Mein eigener größter Sohn hat jedes Jahr am
297 Oktoberfest gearbeitet. Da hat er irre brutal viel gehakelt, aber richtig gut Kohle verdient. Und
298 das war in seinen Augen fantastisch. Mit dem Geld, was er dort verdient hat, hat er das ganze
299 restliche Studienjahr nicht arbeiten müssen und dem seine Work Life Balance war ideal.
300 Obwohl du wenn du den Job alleine anschaust, sagst du Katastrophe. Deswegen frage ich nach.
301 Ich behaupte, es gibt junge Leute, die was anderes verstehen in ihrer jetzigen Lebenssituation.
302 Es ist aus meiner Sicht auch gar nicht so verwunderlich, weil wenn ich aus Ostdeutschland oder
303 aus Wien ins Piztal gehe, dann bin ich ja sowieso nicht bei meinen Freunden. Das heißt, wenn
304 ich schon da bin, dann arbeite ich von mir aus gern die ganze Zeit. Weil ich kann nicht den

305 einen Tag heimfahren sozusagen und habe dafür dann mehr frei. Das betrifft jetzt aber
306 Saisonkräfte. Ja, wir müssen unterscheiden zwischen Saisonkräfte. Das sind ja die, die auch
307 ständig neue Leute sind. Ja, und Stammmitarbeiterinnen. Und für die ist es schon wichtig. Und
308 da merken wir, dass gute Arbeitgeber viel weniger Personalnot haben als Arbeitgeber, die sich
309 nicht damit beschäftigen. Und dazu gehört zum Beispiel ich sage ein Beispiel in der
310 Gastronomie ist es völlig üblich, dass du den Dienstplan der nächsten Woche am Freitag
311 erfährst, was unzumutbar ist. Also wir haben ein Betriebsberatungsprojekt des AMS, wo wir
312 Unternehmensberater zahlen bis zu zehn Tage, die wir den Betrieben zur Verfügung stellen. Das
313 sind Leute zum Beispiel von Deloitte, also sehr gute Unternehmensberater.

314

315 **Dr. Kopf:** Und da haben wir hunderte Tourismusbetriebe beraten in den Jahren 22 und 23 zum
316 Thema Arbeitgeberattraktivität. Und da haben wir zum Beispiel mit vielen, vielen Dutzend
317 Gastronomiebetrieben ein System, ein relativ simples System ihnen beigebracht, das lautet 90
318 % der Dienste der nächsten sechs Monate sind im Voraus eingeteilt. Bei 10 % gibt es eine
319 Vereinbarung mit dem Arbeitnehmer. Das ist flexibel, weil eine Hochzeit reinkommt, jemand
320 krank ist, eine Geburtstagsfeier, was auch immer. Es sind alle zufrieden. Der Chef merkt oder
321 die Chefin merkt diese Flexibilität reicht. 10 % der Mitarbeiter kann sich jetzt wieder was
322 ausmachen. Mein Sohn, der mehrere Monate in einem Cafe in Wien gearbeitet hat, dem konnte
323 man nicht zum Abendessen einladen, weil er nicht wusste, wann er arbeiten muss. Und dieser
324 Unsinn ist nur eine Frage einer Systemänderung. Niemand hat einen Nachteil. Ja, aber die
325 mussten nicht darüber nachdenken, weil es genügend Arbeitskräfte gab. Und erst weil es
326 Mangel gab, fanden sie, darüber nachzudenken. Wir haben Dutzende große vier Sterne, Fünf
327 Sterne Hotelanlagen, Thermen, Sporthotels. Auf die Idee gebracht, dass Sie die
328 Kinderbetreuung, die sie haben, die haben tolle Kinderbetreuung von früh bis spät mit
329 Spielplatz und Kinderessen und ich weiß nicht, was auch für Mitarbeiter Kinder öffnen. Ich
330 weiß nicht genau, warum es uns dafür braucht, aber es war notwendig. Plötzlich können Frauen
331 auch Samstag, Sonntag arbeiten, weil sie ja sonst keine Kinderbetreuung oder am Nachmittag
332 mal diese Sachen macht.

333

334 **A:** Perfekt.

335

336 **Dr. Kopf:** Ich erzähle ihnen noch einen absurden Fall.

337

338 **Dr. Kopf:** Ein Betrieb hat Seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen Wellnessnachmittag
339 pro Monat geschenkt. In dem super Wellnessbereich. Ja, gut. Wir sind darauf gekommen, wie
340 wir mit dem Betrieb gearbeitet haben und den Frauen gefragt haben, dass die alle verärgert sind.
341 Warum? In der Region gab es keine Nachmittagskinderbetreuung. Die Frauen haben sich
342 verarscht gefühlt, weil sie nicht den Wellnessnachmittag in Anspruch nehmen konnten. Wir
343 haben mit dem Betrieb organisiert, dass man jetzt diesen Tag nicht mehr frei wählen kann,
344 sondern dass es immer nur am Mittwoch ist. Und einmal in der Woche hat der Betrieb am
345 Nachmittag mittwochs Kinderbetreuung. Alle waren happy.

346

347 **A:** Okay, ja, perfekt. Weil ich vorher schon kurz die Generationen angesprochen habe. Es gibt
348 die Generation Y zwischen 1981 und 1995 und Generation Z 96 und 2010. Und sehen Sie da
349 eine Veränderung der verschiedenen Generationen in der Arbeitseinstellung betreffend,
350 gegenüber älteren Generationen, aber auch zwischen Y und Z?

351

352 **Dr. Kopf:** Erste Bemerkung alle Großeltern seit tausenden Jahren haben gefunden. Die Enkel
353 sind faul und blöd. Gut, dazu gibt es Berichte. Aristoteles sagt das und ich weiß nicht was. Es
354 gibt einen wunderbaren Twitter Thread, wo jemand sich die Mühe gemacht hat seit 1870
355 Zeitungsartikel zu sammeln, wo drinnen steht die Jugend will nichts mehr hackeln. Das ist also
356 nichts Neues. Erstens. Zweitens. Es hat sich am Arbeitsmarkt etwas verändert, nämlich eine
357 Kombination aus Demografie, Arbeitszeitverkürzung bei den Männern interessanterweise. Plus
358 Corona hat dazu geführt, dass junge Leute in den Augen von Boomern unverschämter auftreten
359 können. Das ist eine reine Frage des Markt gleichgewichtes. Wenn ich 300 Bewerbungen auf
360 eine offene Stelle habe, dann kann der einzelne Bewerber nichts verlangen. Habe ich drei
361 Bewerbungen und nur einer ist geeignet, dann kann der was verlangen. Beim großen
362 Cashhandelsforum in, St. Wolfgang am See halte ich immer den Schlussreferat. Jedes Jahr habe
363 ich das gemacht. Jetzt habe ich es nicht. Hat ein Arbeitgeber vor 400 Leuten erzählt, dass er
364 sich gedacht hat Jetzt haben wir Arbeitskräftemangel, jetzt muss ich den Betrieb ganz doll
365 repräsentieren und hat am Schluss vom Vorstellungsgespräch noch erzählt, was er für ein toller
366 Arbeitgeber ist. Ja, und darauf hat der Bewerber gesagt Das haben Sie gut gemacht. Sie kommen

367 bei mir in die engere Auswahl, und der ganze Saal hat gelacht. die Frage wäre, wer das sagen
368 kann ist nur eine Frage des Markt Gleichgewichts. Wenn der Einzelne zehn Jobangebote
369 bekommt, kann er es sagen, wenn die Firma zehn Angebote bekommt kann die Firma es sagen.
370 Ja und das waren aber die österreichischen Betriebe nicht gewohnt. Und das hat sich jetzt
371 gedreht. So gesehen glaube ich, dass die Generation Z gar nicht so anders ist wie die früheren
372 Generationen. Aber durch Arbeitskräftemangel wegen Demografie und auch dem schon auch
373 Corona, die mit uns was gemacht hat. Die Leute haben gesehen, wie ist es, mehr Freizeit zu
374 haben, wie ist es, Kurzarbeit zu haben wie ist es, mehr zu Hause zu sein und das verbunden mit
375 dem Mangel können sie tatsächlich mehr verlangen. Und das ist der Grund, warum ich jetzt
376 tausende Stellen habe. Die gab es früher nicht. Besteht Vollzeit, auf Wunsch auch Teilzeit
377 möglich, die gab es nicht. Früher hat es Vollzeit oder Teilzeit gegeben. Ja, und wenn du gesagt
378 hast, bei einem Vollzeitjob ich will nur Teilzeit arbeiten, hat der Chef gesagt, können Sie nicht
379 lesen. Jetzt sagt er sehr gern, das hat sich verändert.

380

381 **A:** Okay, das heißt, es werden dann auch eigentlich die Stellen, die ausgeschrieben sind, dann
382 auch teilweise mit Teilzeitstellen quasi gestückelt.

383

384 **Dr. Kopf:** Ihnen geht es bei Ihrer Jobsuche besser als mir bei meiner Jobsuche nicht jetzt
385 individuell. Aber weil es ein anderes Marktgleichgewicht gibt. Und jetzt schränke ich das alles
386 gleich ein. Alles, was ich gesagt habe, gilt nur für gut Qualifizierte. Habe ich nur
387 Pflichtschulabschluss, habe ich aktuell in Wien eine Arbeitslosenquote von 30 %. Der kann gar
388 nichts verlangen. Der kann froh sein, wenn ihn der Anker nimmt.

389

390 **A:** Okay. Perfekt. Genau. Sind Sie der Ansicht, dass Maßnahmen zur Förderung der Work Life
391 Balance heutzutage von den Unternehmen dennoch aktiv angeboten werden muss, um eben
392 Personen für einen Job zu gewinnen?

393

394 **Dr. Kopf:** Ja. Gerade diese Branche muss sich mehr Gedanken machen als andere Branchen,
395 wie man ein attraktiver Arbeitgeber ist. Warum? Zum Beispiel deswegen, weil diese Branche
396 weniger Homeoffice anbieten kann. Homeoffice ist aber etwas, was andere Branchen haben
397 und und, und. Auch gewünscht wird. Ja, zum Beispiel, weil diese Branchen bei Arbeitszeit und

398 Arbeitsort unattraktivere Bedingungen hat. Das gibt es. Natürlich gibt es solche, die sagen
399 Kommt doch zu mir, Hackeln, Du kannst jeden Tag nach der Arbeit Skifahren gehen. Das gibt
400 es ja. Und du kriegst auch die Skikarte und kannst so und es gibt auch junge Leute, die finden
401 es super und verbinden das aber eben wieder. Immer nur eingeschränkt. Wenn sie verliebt sind,
402 dann schon nicht mehr. Also sie sind dort verliebt.

403

404 **A:** Ja genau.

405

406 **Dr. Kopf:** Und deswegen ja, die Branche muss sich mehr Gedanken machen als andere. Ich
407 gebe Ihnen nur einen Tipp. Vielleicht interessiert Sie das. Wenn Sie auf alle Jobs.at Gehen, dann
408 finden Sie die Jobbörse des AMS, wo es alle Jobs gibt. Nicht nur die, die dem AMS gemeldet
409 werden, sondern auch alle anderen. Und wenn Sie da einfach ein bisschen durchschauen, dann
410 finden Sie unglaubliche Unterschiede in den Inseraten. Es gibt solche, die schreiben das ist der
411 Job und der KV Lohn ist.

412

413 **A:** Ja.

414

415 **Dr. Kopf:** Und es gibt solche, die sagen, was sie nicht für ein toller Arbeitgeber sind. Und das,
416 ich weiß es nicht. Die Familie gern zwei Wochenenden gratis Skifahren kommen kann, wenn
417 er da arbeitet. Und es gibt die, die sagen Bei uns gibt es immer eine Fahrgemeinschaft, die dich
418 schnell zum Zug, damit du nach Hause kannst. An den freien Tag. Oder es gibt die, die
419 schwärmen von ihren Unterkünften und es gibt die, die nichts haben.

420

421 **A:** Ja, perfekt fallen dann noch Mas oder andere Maßnahmen ein, die im Zusammenhang
422 wichtig werden, dass die von der Branche vielleicht noch nicht aufgegriffen wurden.

423

424 **Dr. Kopf:** Es gibt ein Video für die Gastronomie, wo ich Beispiele erzähle, was ein Arbeitgeber
425 ein attraktiver ist. Es ist ein altes aber. Es geht um Arbeitszeitmanagement, es geht um auch
426 Flexibilität für die Personen. Mal es geht um. Erreichbarkeit des Betriebs. Ich erinnere mich an
427 eine ganze Seite im KURIER, wo ein Wirt sich unglaublich aufgeregt hat, dass die Jungen faul

428 sind und alle nichts arbeiten wollen. Ganze Seite hat der KURIER bekommen. Ich habe mir die
429 Stelle angeschaut. Das war eine Hütte am Dachstein. eine Stunde Gehweg von der Gondel
430 entfernt. Sechs Tage Woche. Wenn das Wetter schlecht ist, kommst du am siebten Tag nicht
431 runter, weil du diese Seilbahn nicht fahren kannst. Und ich habe 1.650 €. Da ist der Schluss,
432 dass alle nichts arbeiten wollen. Falsch. Die wollen alle seine Stelle nicht. Das ist was anderes.

433

434 **A:** Ja, absolut, absolut. Gleich da aufgegriffen mit den jungen Leuten, die jetzt gesagt haben
435 Glauben Sie grundsätzlich, dass der Begriff Work Life Balance, weil man den finde ich schon
436 oft hört oder auch liest, dann auch grundsätzlich von Arbeitgeber- und Geberinnen einen eher
437 Mir negativ aufgenommen werden oder ob das schon eher.

438

439 **Dr. Kopf:** Der Begriff hat den Vorteil, dass ihn jeder versteht und weiß, das hat was mit dem
440 Verhältnis von Arbeit zu Nichtarbeit und so zu tun. Tatsächlich erlebe ich das zumindest im
441 höheren Angestelltenbereich, arbeit und Leben sich vermischt, daran liegen vor allem die
442 Smartphones sind schuld und auch so und dieses Vermischen führt dazu, dass mit derselben
443 Selbstverständlichkeit, wo eine Mitarbeiterin einen Mitarbeiter einmal am Sonntag ein Email
444 beantwortet, obwohl sie das nicht darf, nach dem Arbeitszeitgesetz. Es gibt ein Sonntagsruhe
445 Gebot in Österreich und der Arbeitgeber hat darauf zu drängen, das einzuhalten. Und das ist ein
446 schwerer Verstoß. Und es wird eigentlich zu Strafen. Als ein Mitarbeiter, der mir eine Email am
447 Sonntag schreibt, kriegt eine böse Antwort. Das führt dazu, dass ich die Emails am Montag in
448 der Früh kriege, die am Sonntag geschrieben wurden.

449

450 **A:** Ja.

451

452 **Dr. Kopf:** Und der sendete dann am Montag.

453

454 **A:** Genau.

455

456 **Dr. Kopf:** Also die Leute haben das Bedürfnis, dass sie Jetzt habe ich Zeit, jetzt schlafen meine
457 Kinder oder jetzt passt es gut. Oder Ich bin zum Beispiel ein Mensch, der für mich gilt das

458 Arbeitszeitgesetz. Nicht, weil ich Vorstand bin. Aber ich bin zum Beispiel ein Mensch, der sehr
459 früh aufsteht. Und Sonntag in der Früh ist es super, weil meine Kinder stehen nicht vor neun
460 auf und zwischen 6:30 und neun kann ich super arbeiten. So für mich passt das. Aber mit der
461 gleichen Selbstverständlichkeit nehmen sich junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch die
462 Freiheit. Ich sage jetzt keine Ahnung zum Flötenkonzert im Kindergarten zu gehen, untertags
463 oder zum Arzt oder ich weiß nicht, heute ist so schön, ich gehe meine Mittagspause nicht eine
464 halbe Stunde, sondern ich würde zwei Stunden am Donaukanal gehen oder laufen gehen. So,
465 und da passt dann aus meiner Sicht der Begriff Work Life Balance nicht mehr so gut, sondern
466 ist dieses Blending gescheiter weil das vermischt sich.

467

468 **A:** Ja, genau. Perfekt. Perfekt. Und grundsätzlich so Hotellerie. Gibt es da konkrete Schritte
469 seitens des AMS oder ist geplant, um quasi die Hotellerie dann irgendwie auch attraktiver zu
470 machen

471

472 **Dr. Kopf:** Wie gesagt das ist diese. Impulsberatung, wo es wahnsinnig viel gegeben hat und
473 wo es hunderte Beispiele gegeben hat, wie man mit Betrieben daran gearbeitet haben.

474

475 **A:** Okay, perfekt. Ich habe jetzt noch ein paar Fragen zu Erfahrungswerten und auch Daten zu
476 den Ausbildungsbereichen. Auch jetzt eben Generation Z und Y quasi. Wie viele
477 Absolventinnen und Absolventen von Tourismusschulen und auch Lehrlinge, die in den. Okay,
478 in den Branchen.

479

480 **Dr. Kopf:** Hab ich nicht.

481

482 **A:** Da war es für mich interessant, wie viele eigentlich immer diese Ausbildungen machen. 5-
483 jährige Schulen, weil ich persönlich in meinem Umkreis kenne auch ganz viele, die alle diese
484 Schulen gemacht haben und eigentlich super ausgebildet wurden und dann eigentlich nach fünf
485 Jahren sagen ich meine, es gibt wahrscheinlich auch in anderen Branchen. Nein, dort will ich
486 nicht zurück, da will ich nicht arbeiten. Ob es doch irgendwas gibt um das Ganze?

487

488 **Dr. Kopf:** Genau das ist genau das, was ich beschrieben habe.

489

490 **A:** Gar nicht ungewöhnlich. Ja.

491

492 **Dr. Kopf:** Es machen auch viele solche Schulen, weil sie sich denken, du triffst die Schulwahl
493 zu einem Alter, wo du üblicherweise noch gar nicht weißt, was du willst. Und dann gibt es die,
494 die naja, du hast die Matura und einen Beruf. Das ist ein Mehr. Ja, und so gut war sie nicht in
495 Mathematik, also passt es auch so?

496

497 **A:** Ja.

498

499 **Dr. Kopf:** Und deswegen wundert mich das nicht, dass die nicht alle in Tourismus gehen. Diese
500 Schule bietet eben zwei Möglichkeiten, nämlich auch nacher studieren gehen und was anderes
501 machen. Also es ist nicht so ungewöhnlich. Das ist dasselbe bei den Kindergartenpädagoginnen
502 früher diese die Schule mit Matura, danach viele gar nicht vorgehabt, Kindergärtnerin zu
503 werden.

504

505 **A:** Ja, stimmt ja.

506

507 **Dr. Kopf:** Ähm. Also würde ich das nicht als so problematisch sehen, sage ich mal. Außerdem
508 verändern sich auch Berufswünsche. Es ist auch nicht jeder HTL anschließend Techniker. Ich
509 denke gerade nach wir haben ein Tool, mit dem ich möglicherweise schon irgendwas über
510 Absolventen herausfinde. Die statistischen Fragen schreiben Sie zusammen Schicken wir ein
511 Mail und was ich habe, kriegen Sie Antwort.

512

513 **A:** Okay, Perfekt. Super. Dankeschön. Dann noch kurz eine Frage.

514

515 **A:** Passt perfekt. Danke. So grundsätzlich Arbeitskräfte. Glauben Sie das also wir haben ja auch
516 schon viele Arbeitskräfte aus dem Ausland, auch jetzt in der Hotellerie, die bei uns tätig sind.

517 Ist das aus Ihrer Sicht grundsätzlich möglich, dass man den Mangel an Arbeitskräften in
518 Anführungszeichen auch nur aus heimischen Arbeitskräftepotenzial deckt? Oder ist es ist
519 zwingend notwendig.

520

521 **Dr. Kopf:** Nein, wir haben einen so hohen Anteil an Tourismusjobs in der Hochsaison, dass ich
522 behaupte, er sei nicht allein im inländischen Arbeitskräfteangebot denkbar.

523

524 **A:** Okay, passt. Und so zur Konkurrenz zu anderen europäischen Ländern, die ja teilweise auch
525 einen Mangel an Arbeitskräften aufweisen. Wird es da bei uns.

526

527 **Dr. Kopf:** Wir sind attraktiver als die meisten. Weil wir zum Beispiel ein höheres Lohnniveau
528 im Tourismus als Deutschland haben. Das heisst Ostdeutsche am Tourismus Interessierte gehen
529 gern nach Tirol lieber als nach Bayern, weil zu Hause bin ich sowieso nicht. Und dann kann ich
530 gleich nach Tirol gehen.

531

532 **A:** Perfekt. Das heisst, wir haben grundsätzlich da jetzt keinen Nachteil in der Branche, sondern
533 eher, dass wir beliebter sind.

534

535 **A:** Ja, das ist der Grund, warum Sie kein Schlagobers bestellen können, sondern müssen Sahne
536 bestellen.

537

538 **A:** Und eine Frage hätte ich das Phänomen jetzt noch mal work Life Balance? Ist das eher auf
539 heimische Arbeitskräfte beschränkt oder kommen auch aus anderen höherentwickelten
540 europäischen Ländern eben diese Floskeln, dass halt quasi Work Life Balance ein Thema ist?

541

542 **Dr. Kopf:** Arbeitsbedingungen, die relativ gesehen zu anderen günstig sind. Wenn ich in einem
543 Schwellenland bin und jemand zahlt mir eine ordentliche Arbeitskleidung, die auch
544 Sicherheitsschuhe hat, dann hat er eine deutliche Verbesserung und eine höhere Zufriedenheit
545 mit dem Arbeitsplatz. Bei uns ist das nicht der Grund, warum man Zufriedenheit hat, immer

546 was mit relativer Veränderung zu tun. Die Leute vergleichen ihren Job im Tourismus mit einem
547 Job, den sie zu Hause machen könnten. Und da haben sie Nachteile und Vorteile. Vorteil ist es
548 ist schön und man kann Skifahren gehen und man hat eine Gaudi vielleicht so und trifft andere
549 junge Leute und ich weiß es nicht. Der Neffe einer Kollegin, die ich ich war Ich war gerade in
550 Vorarlberg, in Vorarlberg. Bei den AMS Ski- Meisterschaften, da war ich gerade eine Kollegin,
551 war mit und die Kollegin hat mich sozusagen eingeladen zum Abendessen, weil sie ist aus
552 Vorarlberg, Ihre Familie hat ein Gasthaus, und da tauchte am Tisch ihr Neffe auf, ein junger
553 Mann, ich schätze jetzt ungefähr ihr Alter, der begeistert erzählt hat, dass er jetzt wieder im
554 März nach Rhodos fährt, wo er Surflehrer ist. Und er kam gerade vom Privatstunden Skilehrer,
555 der er ist zurück. Der war genau, wie man ihn sich vorstellt fesch, sportlich, klasse, lebenslustig,
556 wahrscheinlich ein Traum, um sich zu verlieben. Und das ist sein Lebenskonzept seit drei
557 Jahren. Und das ist gut für ihn. Ja, und es war erfrischend, mit ihm zu tratschen. Ja, aber ganz
558 sicher macht er das in zehn Jahren nicht mehr.

559

560 **A:** Sicher schwieriger. Perfekt dann. Ich glaube, so von den Fragen wäre ich dann eigentlich
561 fertig.

562

563 **Dr. Kopf:** Ich zeige, was ich noch habe. Gut.

564

565 **A:** Perfekt. Und ob ich das, glaube ich. Mal stoppen.

11.3 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Work-Life-Balance Maßnahmen nach Georg, 2019	26
Abbildung 2 Ablaufschema nach Kuckartz, 2018	35
Abbildung 3 Deduktives-induktives Kategoriensystem nach eigener Darstellung	37