

**Der wahrgenommene Fachkräftemangel im
Gesundheitstourismus.**

**Untersuchung eines Phänomens am Beispiel ausgewählter
Unternehmen im Gesundheitstourismus.**

**Masterarbeit
zur Erlangung des akademischen Grades einer
Master of Arts in Business**

eingereicht am
Fachhochschul-Master-Studiengang
Gesundheitsmanagement im Tourismus

Betreuer: MMag. Dr. Harald A. Friedl
eingereicht von: Elisabeth Praschl, BA
Personenkennzahl: 1210370032

August 2014

Eidesstaatliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungskommission vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Bad Gleichenberg, 01. August 2014

Elisabeth Praschl

Geschlechtsneutrale Formulierung

Um einen angenehmen Lesefluss zu gewährleisten, wird auf geschlechterspezifische Formulierungen innerhalb der Arbeit verzichtet. Die Autorin erkennt Gender Mainstreaming jedoch als wichtige Entwicklung und Initiative an. Entsprechende Begriffe gelten somit in meinem Sinne und im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für beide Geschlechter.

All mein Dank gilt meinen Eltern,
für deren liebevolle Unterstützung
während der gesamten Studienzeit.
Ohne euch wäre all das nicht möglich!

Zusammenfassung

Seit vielen Jahren klagen gesundheitstouristische Unternehmer sie finden nicht ausreichend Fachkräfte für Ihren Betrieb. Die Gründe für die Probleme bei der Stellenbesetzung von Fachkräften im Gesundheitstourismus liegen nach Ansicht der Autorin nicht bei einem tatsächlichen Mangel an Fachkräften sondern vor allem an Missverständnissen in der Konzeption von verschiedenen Begriffen sowie veralteten Recruiting Strategien. Die Forschungsfrage für das vorliegende Paper lautet daher wie folgt: Wie können gesundheitstouristische Unternehmen wieder ausreichend Fachkräfte für sich gewinnen?

Mittels einer umfassenden Literaturrecherche wurden Schlüsselbegriffe definiert, die aktuelle Arbeitsmarktsituation untersucht, Ursachen und Auswirkungen eines Fachkräftemangels dargestellt und mögliche Maßnahmen für gesundheitstouristische Unternehmen gegen einen Fachkräftemangel aufgezeigt. Im Rahmen einer Unternehmensbefragung wurden Thermenhotels und Gesundheitshotels mit und ohne medizinischen Angeboten befragt. Der Fragebogen versucht herauszufinden, wie die befragten Unternehmen die aktuelle Situation am Arbeitsmarkt einschätzen bzw. wahrnehmen, inwiefern sie sich von einem Mangel betroffen fühlen und wo mögliche Probleme bei der Stellenbesetzung ihre Wurzeln schlagen.

Aus den Ergebnissen der Befragung werden konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen des Gesundheitstourismus abgeleitet. Für Stakeholder aus den Bereichen Politik und Bildungswesen werden Verbesserungspotenziale aufgezeigt.

Stichworte: Arbeitsmarkt, Personalbeschaffung, Fachkräftemangel, Gesundheitstourismus

Abstract

For many years health tourism companies have been complaining about not finding enough skilled employees. The reason for the difficulties experienced in filling jobs for highly qualified staff in the health related tourism industry is, according to the author, not an actual scarcity of skilled personnel. It is rather a problem arising of misunderstandings in the conception of different terms as well as outdated recruiting strategies. Therefore the research question for this paper reads as follows: How can health tourism companies recruit enough skilled employees?

Using a comprehensive literature research, keywords have been defined, the current situation on the labor market has been analyzed, causes and effects of a skills shortage have been described, and possible measures for health tourism companies against a shortage of skilled labor has been disclosed. Within the scope of a business survey, a questionnaire has been sent to thermal and health hotels with and without medical related offers. Its purpose was to find out how health tourism companies are experiencing and evaluating the current situation on the labor market, to what extend they feel affected of a shortage, and where problems in staffing might anchor their roots.

Specific recommendations concerning actions for health tourism companies are derived from the results of the paper. Potential for improvement will be demonstrated to stakeholders from political parties and the educational system.

Keywords: Labor market, recruitment, skills shortage, health tourism

Abkürzungen

| | |
|---------------|--|
| AMS | Arbeitsmarktservice |
| Aufl. | Auflage |
| BLE | Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (D) |
| BMAS | Bundesministerium für Arbeit und Soziales (D) |
| BMWi | Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (D) |
| bzw. | beziehungsweise |
| ca. | circa |
| d.h. | das heißt |
| et al. | et al |
| EU | Europäische Union |
| GTF | Gesundheitstouristische Fachkraft |
| GTU | Gesundheitstouristischer Unternehmer |
| Hg. | Herausgeber |
| IBA | Interregionale Arbeitsmarktbeobachtungsstelle (D) |
| IHK | Industrie- und Handelskammer (D) |
| KMU | Kleine und mittlere Unternehmen |
| Mio. | Millionen |
| o.J. | ohne Jahr |
| o.S. | ohne Seite |
| u.a. | unter anderem |
| WKO | Österreichische Wirtschaftskammer |
| WKOÖ | Oberösterreichische Wirtschaftskammer |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| 1. Einleitung | 12 |
| 1.1 Problemdarstellung | 12 |
| 1.2 Forschungsfrage | 14 |
| 1.3 Aufbau und Methode | 17 |
| 2. Theoretischer Teil | 19 |
| 2.1 Methodendarstellung | 19 |
| 2.1.1 Methode des theoretischen Teils..... | 19 |
| 2.1.2 Empirische Methode | 22 |
| 2.2 Begriffsklärungen | 26 |
| 2.2.1 Gesundheitstourismus | 26 |
| 2.2.1.1 Einführung | 26 |
| 2.2.1.2 Definitionen | 29 |
| 2.2.1.3 Kategorisierungen | 36 |
| 2.2.1.4 Zusammenfassung | 41 |
| 2.2.2 Fachkraft..... | 44 |
| 2.2.3 Fachkräftemangel | 48 |
| 2.2.4 Demografischer Wandel | 52 |
| 2.2.5 Erwerbspersonenpotenzial | 57 |
| 2.3 Soziale und ökonomische Rahmenbedingungen im Fachkräftemangel | 58 |
| 2.3.1 Arbeitsmarkt Analyse | 58 |
| 2.3.1.1 Überblick Österreich | 59 |
| 2.3.1.2 Bundesländer | 61 |
| 2.3.1.3 Vollzeit vs. Teilzeit | 61 |
| 2.3.1.4 Arbeitslose..... | 63 |

| | |
|--|-----------|
| 2.3.1.5 Ungenütztes Arbeitskräftepotenzial | 65 |
| 2.3.1.6 Altersstruktur am Arbeitsmarkt | 66 |
| 2.3.1.7 Offene Stellen..... | 67 |
| 2.3.1.8 Geschlechterspezifische Betrachtung des Arbeitsmarktes.... | 67 |
| 2.3.1.9 Branchen Überblick | 68 |
| 2.3.1.10 Bildungsstatus | 70 |
| 2.3.1.11. Zusammenfassung | 74 |
| 2.3.2 Mögliche Ursachen für einen Fachkräftemangel..... | 76 |
| 2.3.2.1 Die demografische Entwicklung..... | 76 |
| 2.3.2.2 Institutionelle Rahmenbedingungen des Arbeitsmarktes | 77 |
| 2.3.2.3 Defizite im Bildungswesen..... | 78 |
| 2.3.2.4 Strukturwandel..... | 80 |
| 2.3.2.5 Regionale und internationale Mobilität..... | 80 |
| 2.3.2.6 Arbeitsbedingungen..... | 80 |
| 2.3.2.7 Mangelnde Personalplanung im Unternehmen | 81 |
| 2.3.2.8 Ungenutztes Potential am Arbeitsmarkt | 82 |
| 2.3.2.9 Zusammenfassung | 82 |
| 2.3.3 Auswirkungen des Fachkräftemangels..... | 84 |
| 2.3.3.1 Auswirkungen auf das Unternehmen..... | 84 |
| 2.3.3.2 Gesellschaftliche Auswirkungen | 88 |
| 2.3.3.3 Zusammenfassung | 91 |
| 2.3.4 Strategien und Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel.... | 92 |
| 2.3.4.1 Politische Strategien und Maßnahmen | 92 |
| 2.3.4.2 Betriebliche Maßnahmen | 95 |
| 2.3.4.3 Zusammenfassung..... | 103 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 3. | Empirischer Teil | 105 |
| 3.1 | Auswertung der Ergebnisse | 106 |
| 3.1.1 | Exkurs: Quereinsteiger | 123 |
| 3.2 | Zusammenfassung | 128 |
| 4. | Diskussion | 131 |
| 5. | Conclusio | 140 |
| 5.1 | Zusammenfassung | 140 |
| 5.2 | Beantwortung der Forschungsfrage | 142 |
| 5.3 | Empfehlungen | 149 |
| 5.4 | Offene Forschungsfragen | 151 |
| 5.5 | Kritische Reflexion der Arbeit | 152 |
| 5.5.1 | Theoretische Methode | 152 |
| 5.5.2 | Empirische Methode | 155 |
| 5.5.3 | Ergebnisse | 157 |
| 5.6 | Schlusswort | 159 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|-----|
| Abbildung 1: Gesundheitstouristische Reiseformen nach Rulle, Hoffmann & Kraft | 36 |
| Abbildung 2: Systematisierung gesundheitstouristischer Reiseformen nach Illing | 38 |
| Abbildung 3: Bevölkerungspyramide 2012, 2030, 2060 | 55 |
| Abbildung 4: Entwicklung der Arbeitslosigkeit 1950 – 2011 | 64 |
| Abbildung 5: Ungenütztes Arbeitskräftepotenzial 2004 bis 2012 | 65 |
| Abbildung 6: Arbeitsmarkt nach Geschlechtern | 68 |
| Abbildung 7: Entwicklung Erwerbsstruktur 1950 – 2011 | 69 |
| Abbildung 8: Unselbstständige Erwerbstätige nach Branchen | 70 |
| Abbildung 9: Entwicklung des Bildungsniveaus im Alter zwischen 25 & 64 Jahren | 71 |
| Abbildung 10: Entwicklung der Zahl der Studierenden an öffentlichen Universitäten & FHs | 72 |
| Abbildung 11: Entwicklung der Erwerbstätigkeit nach Bildungsniveau | 73 |
| Abbildung 12: Politische Strategien und Maßnahmen gegen einen Fachkräftemangel | 93 |
| Abbildung 13: Betriebliche Strategien und Maßnahmen gegen einen Fachkräftemangel | 96 |
| Abbildung 14: Unternehmensbefragung zu betrieblichen Maßnahmen gegen Fachkräfteengpass | 98 |
| Abbildung 15: "12 Hebel" gegen Fachkräftemangel von McKinsey | 99 |
| Abbildung 16: Anzahl der Mitarbeiter | 106 |
| Abbildung 17: Betriebstyp | 107 |
| Abbildung 18: Mind. Ausbildung einer Fachkraft | 108 |
| Abbildung 19: Nötige Erfahrung einer Fachkraft | 109 |
| Abbildung 20: Praktikum als Arbeitserfahrung | 110 |
| Abbildung 21: Aktuelle Lage Fachkräftemangel | 111 |
| Abbildung 22: Fachkräftemangel in 5 Jahren | 114 |
| Abbildung 23: Rekrutierung Tools | 116 |

| | |
|--|-----|
| Abbildung 24: Schwierigkeitsgrad Arbeitskräfte zu finden (2013) | 117 |
| Abbildung 25: Stellen die 2013 schwer besetzt wurden | 118 |
| Abbildung 26: Stellen die 2013 leicht besetzt wurden | 118 |
| Abbildung 27: Gründe für Probleme bei der Stellenbesetzung | 119 |
| Abbildung 28: Demografischer Wandel und Stellenbesetzung 2013..... | 120 |
| Abbildung 29: Demografischer Wandel und Stellenbesetzung in den nächsten 3 Jahren | 121 |
| Abbildung 30: Berücksichtigung besonderer Gesellschaftsgruppen | 122 |
| Abbildung 31: Quereinsteiger im Recruiting Prozess | 125 |
| Abbildung 32: Veränderung der Recruiting Strategie | 126 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|--|----|
| Tabelle 1: Verwendete Keywords..... | 21 |
| Tabelle 2: Entwicklung Erwerbspersonen 2012 - 2050 | 60 |

1. Einleitung

1.1 Problemdarstellung

Kaum ein Thema beschäftigt Medien, Politik, Unternehmer und Bürger so sehr, wie der von vielen gefürchtete Fachkräftemangel, der immer wieder Gegenstand öffentlicher Diskussionen ist. Schlagzeilen werden oft undifferenziert in den Raum geworfen: „Fachkräftemangel kostet jährlich Milliarden.“ „Fachkräftemangel ist die Wachstumsbremse Nummer eins.“ „Die Wettbewerbsfähigkeit ist massiv durch den Fachkräftemangel bedroht!“ Unternehmer und Personaler klagen es werde immer schwieriger gute Fachkräfte zu finden. Der demografische Wandel wird dabei oft als Ursache genannt, ist sozusagen der Sündenbock. Immer weniger junge Menschen stehen immer mehr Älteren gegenüber. So titelt die WKOÖ in einem Online Beitrag „Demografie-bedingter Fachkräftemangel bremst Wirtschaftswachstum“. Jedes fünfte Kleinunternehmen in Österreich klagt demnach laut WKOÖ, dass das Angebot an Fachkräften nicht groß genug sei und daher fachspezifische Positionen nicht besetzt werden können (WKOÖ, 2013). Eine Studie der Europäischen Kommission kommt zum Ergebnis, dass 37,3% der österreichischen KMUs über eine Knappheit von qualifizierten Arbeitskräften berichtet. Im Vergleich zu den restlichen EU Mitgliedsstaaten liegt der Wert sogar über dem Durchschnitt von 27,3% (European Commission, 2007, S.257).

Betrachtet man das vermeintliche Problem aus einer anderen Perspektive, nämlich aus der der qualifizierten Bewerber und Arbeitssuchenden, kommen auch einige Missstände auf. Besonders die Tourismusbranche ist bekannt für schlechte Arbeitsbedingungen, wie zum Beispiel lange Arbeitszeiten und vergleichsweise wenig Verdienst. Der Umgang mit Bewerbern ist auch nicht immer korrekt. Unangemessen lange Wartezeiten auf Feedback zur Bewerbung und veraltete Recruiting Strategien kennt wohl so manch

arbeitssuchende Fachkraft. Veränderungen im Aufbau der Gesellschaft und ein Wertewandel stehen diesen Rahmenbedingungen gegenüber. Die Wurzeln des Problems betreffen vermutlich viele Bereiche unseres gesellschaftlichen Zusammenlebens, die in öffentlichen Diskussionen jedoch nicht immer thematisiert werden. Dieser wahrgenommene, vermeintliche Fachkräftemangel scheint also von großer Bedeutung für Unternehmer, Bürger sowie Politiker, aber auch für die gesamtwirtschaftliche Lage vieler Länder zu sein. Was bedeutet es also, tatsächlich von einem Fachkräftemangel betroffen zu sein? Die Auswirkungen lassen sich kaum erahnen, sind vermutlich aber schwerwiegend für die Aufrechterhaltung der wirtschaftlichen Entwicklung.

Im Rahmen dieser Arbeit soll nun untersucht werden, wie sich der Fachkräftemangel im Gesundheitstourismus darstellt, bzw. ob es überhaupt einen tatsächlichen Mangel an Fachkräften im Gesundheitstourismus gibt. Ausgangspunkt ist dabei die Problemstellung:

Gesundheitstouristische Unternehmer finden keine Fachkräfte.

1.2 Forschungsfrage

In diesem Kapitel werden die Problemstellung und die daraus abgeleiteten Fragestellungen dargestellt. Um die Forschungsfrage beantworten zu können, müssen diverse Unterfragen geklärt werden, um das nötige Hintergrundwissen zu erarbeiten. Zu den einzelnen Unterfragen wird auch immer die angewendete Methodik, die zur Beantwortung der Frage angewendet wurde, angegeben.

Problemstellung:

Gesundheitstouristische Unternehmen finden keine Fachkräfte.

Forschungsfrage:

Wie können gesundheitstouristische Unternehmen wieder ausreichend Fachkräfte für sich gewinnen?

Hypothese:

Wenn GTU's klar definieren wen sie brauchen um ihre Bedürfnisse zu befriedigen und ergänzend dazu geeignete Methoden zur Rekrutierung einsetzen, werden sie mit größerer Wahrscheinlichkeit ausreichend Fachkräfte finden.

Begründung:

Es gibt keinen Fachkräftemangel im Sinne einer tatsächlichen Knappheit von spezifisch ausgebildetem Fachpersonal am Arbeitsmarkt. Das Problem liegt vielmehr darin, dass GTUs nicht in der Lage sind, zeitgemäße, den Ansprüchen des Arbeitsmarkts entsprechenden Methoden zur Rekrutierung von Fachpersonal einzusetzen. Sie finden also die am Arbeitsmarkt vorhandenen Arbeitskräfte nicht, da sie ungeeignete Methoden einsetzen und vermutlich auch nicht wissen wonach sie genau suchen. Durch diese Kommunikationsbarrieren zwischen Arbeitgeber und Arbeitsuchenden kommt es zu einem wahrgenommenen Fachkräftemangel.

Um die oben genannte Forschungsfrage beantworten zu können, bedarf es der Beantwortung folgender Unterfragen:

Unterfrage1:

Was ist Gesundheitstourismus?

Methode: Literaturrecherche

Unterfrage2:

Was sind gesundheitstouristische Unternehmen bzw. Einrichtungen?

Methode: Literaturrecherche

Unterfrage3:

Wer sind gesundheitstouristische Unternehmer?

- Welche Ausbildung haben sie?
- Was verstehen sie unter Gesundheitstourismus?
- Was verstehen sie unter einer gesundheitstouristischen Fachkraft?
- Wissen sie wen genau sie brauchen um ihre Bedürfnisse zu stillen?
- Wie suchen sie GTF? Wo suchen sie GTF?
- Wieso behaupten sie, es gäbe zu wenige GTF am Arbeitsmarkt?

Methode: Fragebogen, Literaturrecherche

Unterfrage4:

Wer sind gesundheitstouristische Fachkräfte?

Methode: Fragebogen, Literaturrecherche

Unterfrage 5:

Was ist ein tatsächlicher Fachkräftemangel?

- Wie entsteht ein tatsächlicher Mangel an Fachkräften?
- Welche Auswirkungen hat dieser auf Unternehmen und die österreichische Wirtschaft?
- Welches Angebot an Fachkräften gibt es zurzeit am österreichischen Arbeitsmarkt? Wo bestehen tatsächliche Mängel?

Methode: Literaturrecherche, Onlinerecherche

Unterfrage 6:

Welche Strategien zur Personalgewinnung können GTUs einsetzen, um genügend Fachkräfte für ihr Unternehmen zu gewinnen?

Methode: Literaturrecherche, Onlinerecherche, Fragebogen

1.3 Aufbau und Methode

Die Arbeit wurde in fünf Bereiche mit den jeweiligen dazugehörigen Unterpunkten gegliedert. Nach der Einleitung findet sich als zweiter Punkt der theoretische Teil, darauf folgen der praktische Teil und die Diskussion. Das fünfte Kapitel dieser Arbeit stellt die Schlussfolgerung dar, gefolgt von Literaturverzeichnis und dem Anhang.

Im theoretischen Teil gilt es das nötige Hintergrundwissen zu den relevanten Themengebieten darzustellen. Dies soll zum Verständnis und letztendlich zur Beantwortung der Forschungsfrage beitragen und stellt somit die Grundlage für den empirischen Teil dar. Zu Beginn steht die Definition von verschiedenen Begriffen im Mittelpunkt. Zum einen wird der Fachkräftemangel, zum anderen der Gesundheitstourismus erklärt.

Ich erachte es für notwendig den Begriff des Fachkräftemangels zu erläutern, da dieser in öffentlichen Diskussionen oft unbedacht und in falschen Zusammenhängen verwendet wird. Eine genaue Abgrenzung zu ähnlichen Begrifflichkeiten ist besonders wichtig. Des Weiteren ist zur Beantwortung der Forschungsfrage eine differenzierte Betrachtung des Gesundheitstourismus nötig. Eine immer größer werdende Angebotsvielfalt gibt dem Wort einen fast unüberschaubaren Bedeutungsumfang. Zahlreiche Anbieter verwenden diesen Begriff um Gäste zu gewinnen. Für Kunden wird es wohl immer schwieriger all die Angebote zu differenzieren. Aber nicht nur beim Konsumenten scheint große Verwirrung zu herrschen, was Gesundheitstourismus nun wirklich ist. Vermutlich wissen auch Anbieter selbst nicht mehr genau wo Gesundheitstourismus einzuordnen ist. Hier soll Klarheit geschaffen werden.

Anschließend wird eine Analyse des österreichischen Arbeitsmarktes durchgeführt. Ziel ist es herauszufinden ob zum jetzigen Zeitpunkt bereits ein

tatsächlicher Mangel an Fachkräften nachweisbar ist und möglicherweise ungenützte Potenziale brach liegen. In den folgenden Kapiteln werden Ursachen, Auswirkungen und mögliche Strategien und Maßnahmen gegen einen Fachkräftemangel diskutiert. In Hinblick zur Forschungsfrage erscheint es mir besonders wichtig diese Themengebiete zu beleuchten, um ein umfassendes Verständnis für die Problemstellung zu gewährleisten. Die Beschreibung verschiedener Lösungsansätze dient dann als wesentliche Grundlage zur Beantwortung der Forschungsfrage.

Die Erarbeitung der verschiedenen Definitionen und des Hintergrundwissens basiert auf einer umfassenden Literaturrecherche. Hier wurden u.a. Fachbücher, Artikel, Studien und Statistiken herangezogen. Die Qualität der verwendeten Quellen wird dabei genau geprüft und entspricht bestimmten Kriterien. Die Suche für geeignete Literatur fand in ausgewählten Bibliotheken und seriösen Internetquellen statt. Es wurden deutsche und englische Werke berücksichtigt, die mit Hilfe verschiedenster Suchwörter identifiziert werden konnten.

Im empirischen Teil der Arbeit wird mit Hilfe eines Fragebogens eine Unternehmensbefragung durchgeführt. Ziel ist es herauszufinden, ob gesundheitstouristische Unternehmen tatsächlich von einem Fachkräftemangel betroffen sind. Es wird versucht, mögliche Probleme und Ursachen diesbezüglich aufzudecken. Die Ergebnisse der Umfrage werden anschließend ausgewertet und interpretiert.

Die Erkenntnisse der Umfrage werden mit den theoretischen Grundlagen verknüpft um in weiterer Folge die Forschungsfrage mit ihren jeweiligen Unterfragen zu beantworten. Dies geschieht im Kapitel der Diskussion und der Schlussfolgerung. Im letzten Kapitel werden schließlich auch noch offene Forschungsfragen und Empfehlungen für die Praxis abgehandelt. Den Abschluss der Arbeit bilden die Kritik der Masterarbeit und ein Ausblick auf zukünftige Entwicklungen, gefolgt vom Literaturverzeichnis.

2. Theoretischer Teil

2.1 Methodendarstellung

Im folgenden Kapitel werden die verwendeten Suchmethoden die zur Erarbeitung des theoretischen Teils eingesetzt wurden dargestellt. Für den praktischen Teil dieser Arbeit wurde eine Unternehmensbefragung durchgeführt. Die genaue Vorgehensweise wird ebenfalls unten folgend erläutert.

2.1.1 Methode des theoretischen Teils

Um einen Überblick über die verschiedenen Themenbereiche zu bekommen und mehr Hintergrundwissen zu erhalten, wurden diverse Quellen benützt. Die Literaturrecherche bildet somit die Basis des theoretischen Teils der Arbeit. Dazu habe ich Bücher der Universitätsbibliothek Wien und der Bibliothek der KF Universität Graz in meine Literaturrecherche miteinbezogen. Außerdem habe ich den Bibliothekskatalog aller Standorte der FH JOANNEUM in meiner Recherche berücksichtigt. Zusätzlich habe ich auf Internetquellen zurückgegriffen. Für die Suche von qualifizierter Literatur aus dem Internet verwendete ich Google Scholar und Google Books. Außerdem habe ich Daten aus Statistiken von Statistik Austria, Statista und der Wirtschaftskammer verwendet. Die Suche von wissenschaftlichen Artikeln und Beiträgen hat in verschiedenen Datenbanken stattgefunden: Emerald, Tourismus Studien Austria auf www.studien.at und Business Source Elite.

Ich verwende nur Quellen, bei denen ich mir sicher bin, dass sie wissenschaftlich belegt und seriös sind. Dazu achte ich vor allem bei Büchern auf eine klare Strukturierung (klare Fragestellung, Studiendesign und nachvollziehbare Darstellung der Methode, Ergebnisse, Conclusio). Die Aktualität der Literatur wird ebenfalls beurteilt. In dieser Arbeit verwendete Bücher werden in der Regel nicht vor dem Jahr 2000 erschienen sein.

Besonders zum Themenschwerpunkt des Fachkräftemangels liegt das Erscheinungsjahr der verwendeten Literatur nur wenige Jahre zurück. Auch die Quellen im Literaturverzeichnis der jeweiligen Werke werden hinsichtlich ihrer Seriosität, Vollständigkeit und Aktualität beurteilt. Bei Internetquellen wurde neben den bereits genannten Kriterien auch auf die Glaubwürdigkeit von Quellen und Urhebern geachtet. Dies wurde mittels der Betreiber der Seiten, der Aktualität und der formalen Qualität ermittelt. Besonders wichtig waren hier die Angabe eines Impressums und ein stimmiges Gesamtbild. Das heißt keine Tipp- oder Rechtschreibfehler und seriöse Beiträge auf der jeweiligen Seite.

Ich schränke meine Suche auf englische und deutsche Artikel ein. Daher wurden bei der Literaturrecherche deutsche und englische Keywords verwendet. Ich habe die Keywords in Kombination oder allein stehend benützt. Hier ein Überblick der verwendeten Stichwörter:

Deutsch: Fachkräfte, Fachkräftemangel, Facharbeiter, Facharbeitermangel, Fachpersonal, Experten, Expertenmangel, Personalknappheit, Personal-mangel, Personalmanagement, Personalauswahl, Personalwirtschaft, Gesundheitstourismus, Arbeitsmarkt

Englisch: Shortage of staff, shortage of skilled labour, skilled worker shortage, skills shortage, lack of skilled labour, shortage of skilled professionals, experts, specialists, qualified personnel, job market, human resource management, recruiting, recruitment, tourism, health tourism

In der Tabelle 1 werden die verwendeten Suchwörter nach Themenschwerpunkt zugeordnet und in verschiedenen Kombinationsmöglichkeiten aufgelistet.

| | |
|-----------------------------|---|
| Fachkräftemangel | Fachkräfte, Facharbeiter, Facharbeitermangel, Fachpersonal, Experten, Expertenmangel, Personalknappheit, Arbeitskräfteknappheit, Personalmangel, Mangel, Engpass, Knappheit, Personalmanagement, Personalauswahl, Personalwirtschaft, Personalbeschaffung, Personalgewinnung, Arbeitsmarkt, Erwerbspersonen, Erwerbspersonenpotenzial, demografischer Wandel, Ursachen, Auswirkungen, Strategien, Gegenstrategien, Österreich |
| Gesundheitstourismus | Gesundheit, Tourismus, Wellness, Entwicklungen Gesundheitstourismus, Trends, Hotel, Gesundheitshotel, Medizintourismus, Wellnesstourismus, Definitionen, Konzepte, Österreich, Reisemotivation |

Tabelle 1: Verwendete Keywords

2.1.2 Empirische Methode

Zur Ergänzung und Vertiefung des theoretischen Wissens aus der Literatur werden im empirischen Teil primäre Daten erhoben. In diesem Kapitel der Arbeit gilt es nun zu erforschen, wie sich das Problem in der Praxis darstellt. Die Informationen der empirischen Erhebung werden die Erkenntnisse des theoretischen Teils ergänzen und somit zur Beantwortung der Forschungsfrage beitragen.

Als **Instrument** zur Datenerhebung habe ich einen von mir zusammengestellten und standardisierten Fragebogen ausgewählt. Dieser wurde in Form eines interaktiven pdf files per Mail an verschiedene gesundheitstouristische Unternehmen ausgesendet. Die Antwortmöglichkeiten sind größtenteils vorgegeben und die Befragten müssen zwischen verschiedenen Auswahlmöglichkeiten wählen. Nur eine Frage ist eine offene Frage, wo die Antwort frei eingegeben werden kann.

Durch diese Methode ist es mir möglich, mehrere Betriebe bzw. Personen anzusprechen als zum Beispiel durch Experteninterviews. Ein breiterer Einblick in die Materie wird dadurch möglich und der Standpunkt mehrerer GTU kann somit erhoben werden. Die Ergebnisse können anhand der vorgegebenen Antwortmöglichkeiten gut miteinander verglichen werden und diverse Fehlerquellen bei der Auswertung, wie zum Beispiel Informationslücken in der Abschrift eines Interviews, werden größtenteils ausgeschlossen. Auch ausschweifende bzw. unkonkrete Antworten werden somit ausgeschaltet und die Ergebnisse können direkt in Bezug zur Forschungsfrage gestellt werden. Der Zeitaufwand für den Befragten ist auch deutlich geringer im Vergleich zu anderen Methoden und erhöht die Wahrscheinlichkeit der Teilnahme von Zielpersonen. Des Weiteren wird durch die Anonymität der Befragung eine Hemmschwelle zur wahrheitsgemäßen Beantwortung von Fragen abgebaut. Fragen können zudem ohne Zeitdruck und anderen unterbewussten bzw. emotionalen Einflussfaktoren, wie sie in einem persönlichen Gespräch häufig bestehen, ausgefüllt werden. Dadurch

sind die Ergebnisse durchdachter und genauer. Durch die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten sind die Befragten jedoch sehr eingeschränkt in ihrer Ausdrucksweise. Erklärungen und Konkretisierungen der Antworten sind nicht bzw. nur begrenzt möglich. Die Motivation der Beteiligten sich pro-aktiv zu beteiligen und eigene Gedanken und Ideen einzubringen ist bei dieser Methode geringer als bei anderen. Daher wurden zu einigen Fragen Begründungsfelder hinzugefügt, welche die Zielpersonen dazu auffordern sollen, die Antwort zu erklären und so einen vertieften Einblick zu gewinnen. Ein mögliches Problem bei der Durchführung von Befragungen mit Hilfe eines Fragebogens kann ein mangelhafter bzw. sehr geringer Rücklauf sein. Um dem vorzubeugen wird versucht ein persönlicher Kontakt zu den Zielpersonen herzustellen.

Zielgruppe der Befragung sind Führungskräfte, die mit den Themenschwerpunkten des Fragebogens im täglichen Arbeitsleben befasst sind und in Betrieben arbeiten, die dem Bereich des Gesundheitstourismus zuzuordnen sind. Dies können einerseits Geschäftsführer, Hoteldirektoren und Eigentümer sein, oder auch Personen aus der Personalabteilung wie zum Beispiel Personaldirektoren, -leiter oder –entwickler, sowie Recruiter. Die Auswahl der Person, die den Fragebogen letztendlich ausfüllt, liegt beim Betrieb selbst.

Die Auswahl der Zielfirmen wurde in Absprache mit meinem Praktikumsbetreuer, dem Betreuer meiner Masterarbeit und einem Vortragenden bzw. Fachexperten der FH JOANNEUM aus dem Bereich Gesundheitstourismus zusammengestellt. Die angesprochenen **Betriebe** können drei verschiedenen Bereichen des Gesundheitstourismus zugeordnet werden:

Zum einen wurden Thermenbetriebe angesprochen, die ihr Angebot auf Thermalwasser, Heilbäder und Wellness aufbauen. Zum anderen sind auch Gesundheitsbetriebe Teil der Befragung. Hier kann man grundsätzlich zwei

verschiedene Arten von Gesundheitsbetrieben unterscheiden, wobei die Übergänge oft fließend sind und eine exakte Differenzierung nicht möglich ist:

- Nicht- medizinisch orientierte Gesundheitsbetriebe

Der Fokus dieser Unternehmen liegt in erster Linie auf der Gesundheitsförderung und Entspannung. Themen wie zum Beispiel Fitness, Sport, Ernährung, Wellness, Kosmetik- und Beautybehandlungen können Teil eines Angebotsportfolios sein. Zielgruppe sind Selbstzahler, die etwas für ihre Gesundheit tun möchten, es sich gut gehen lassen und genießen wollen. Medizinische Behandlungen werden nicht angeboten.

- Medizinisch orientierte Gesundheitsbetriebe

Hier werden ergänzend zu den oben genannten Angeboten auch medizinische Dienstleistungen angeboten, wobei diese in Kombination mit den Aspekten Erholung, Entspannung und Prävention stehen. Dies können ärztliche Check Ups, medizinische Massagen, oder auch verschiedenste andere Therapieformen und Anwendungen sein, die unter fachkundiger und medizinisch basierter Anleitung durchgeführt werden.

Betriebe bei denen rein der medizinisch- klinische Aspekt im Vordergrund steht werden nicht berücksichtigt.

Durch die gemischte Zusammensetzung der Unternehmen, versuche ich einen möglichst breiten Einblick in die umfassende Angebotswelt des Gesundheitstourismus zu gewähren. Insgesamt wurden 22 gesundheitstouristische Unternehmen angesprochen. Diese Auswahl soll einen Überblick der Situation der erwähnten Zielgruppe geben und stellt somit eine stichprobenartige Umfrage dar. Im Zuge dieser Arbeit ist es nicht möglich eine Repräsentativstudie, welche eine deutlich größere Anzahl an Befragten voraussetzen und auf die Umstände aller Betriebe in ganz Österreich schließen lassen würde, durchzuführen. Dies würde den Rahmen der Arbeit sprengen.

Mit Hilfe der Unternehmensbefragung möchte ich einige Teilaspekte der Forschungsfrage beantworten. Der Fragebogen besteht aus 18 Fragen, wobei sich ein Teil damit befasst, was eine Fachkraft aus Sicht der Unternehmer auszeichnet, welche Qualifikationen und Erfahrungen diese haben soll. Weitere Fragen werden abklären, wie die gesundheitstouristischen Unternehmer die aktuelle und zukünftige Situation am Arbeitsmarkt wahrnehmen bzw. einschätzen. Ich möchte auch herausfinden wo Probleme im Recruiting Prozess auftreten und was dagegen unternommen wird. Fragen zur Recruiting Strategie sollen ebenfalls Verbesserungspotenziale aufzeigen. Ziel des Fragebogens ist es, einen Einblick in die unternehmerische Praxis der ausgewählten Betriebe zu bekommen, um daraus Rückschlüsse auf die Beantwortung der Forschungsfrage ziehen zu können. *Wie können gesundheitstouristische Unternehmen wieder ausreichend Fachkräfte für sich gewinnen?*

Die Auswertung der Ergebnisse erfolgt mit dem statistischen Programm „SPSS“. Grafische Darstellungen werden mit Hilfe von „Microsoft Office Excel“ abgebildet.

2.2 Begriffsklärungen

Im folgenden Kapitel werden verschiedene unklare Begriffe definiert, von anderen Begriffen abgegrenzt und in Bezug zur Forschungsfrage gestellt. Dies ist die Grundlage zur Erarbeitung eines vertieften Hintergrundwissens im Kapitel 2.3. Für den Leser soll eine differenzierte Darstellung verschiedener Worte zu einem erhöhten Bewusstsein und Verständnis verschiedener Themengebiete dieser Arbeit beitragen.

2.2.1 Gesundheitstourismus

2.2.1.1 Einführung

Gesundheit in Verbindung mit Tourismus scheint einer der Trends unserer Zeit zu sein. Ob in Zeitschriften, im Fernsehen oder im Supermarkt, überall werden wir mit Angeboten überhäuft. Der Traum von ewiger Schönheit, Jugend und Vitalität steht dabei im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Gesundheit gehört für viele Menschen zum „Lifestyle“ und ist ein Prestige Faktor geworden, unter dem Motto „Höher, schneller, weiter“. Menschen leben immer länger und verspüren immer mehr das Verlangen, diesen „Gewinn“ an Lebensjahren in Gesundheit und Vitalität zu verbringen.

So ist es auch wenig überraschend, dass der Gesundheitstourismus in Österreich eine immer größer werdende Rolle für den gesamten nationalen Tourismus spielt. Rund 20 Mio. Übernachtungen sind dem Gesundheits- und Wellnesstourismus zuzurechnen. Enorme Investitionen fließen in Projekte dieser Branche. Angesichts der demografischen Entwicklung steigt das Interesse an gesundheitstouristischen Angeboten immer mehr (Hartl, 2014).

Erste Formen des Gesundheitstourismus hat es aber bereits zu Zeiten des antiken Rom gegeben. Im Imperium Romanum trafen sich Bürger aller Schichten in Thermen um gemeinsam Körperpflege zu betreiben und soziale Kontakte zu pflegen. Weitere Reisen zu Bädern oder Thermen waren jedoch

der reichen Elite vorbehalten (Cassens, 2013, S.28, 29). Noch lange nach dem römischen Reich waren gesundheitlich motivierte Reisen den gehobene Kreise vorbehalten. Die Erfindung der Eisenbahn trug wesentlich dazu bei, dass derartige Reisen für größere gesellschaftliche Schichten möglich waren (Cassens, 2013, S.30). Kurorte waren jedoch bis ins 18. Jhd. vom Hochadel dominiert. Erst später kam der einfachere Adel und letztendlich das Bürgertum hinzu (Cassens, 2013, S.27). Die Etablierung der Sozialdemokratie und der Krankenversicherungen gegen Ende des 19. Jhd. eröffneten schließlich den Markt für breitere gesellschaftliche Schichten. Von Gesundheitstourismus im Sinne der Gesundheitsförderung kann aber erst seit ca. 1960 gesprochen werden (Cassens, 2013, S.28). 20 Jahre später, seit Ende der 1980er Jahre bekam der ursprüngliche Gesundheitstourismus (Kuren und gesundheitsorientierte Urlaubsreisen), wie er in der Zeit vor den 80er Jahren in Europa interpretiert wurde, eine völlig neue Dimension zugeordnet: Wellnesstourismus (Rulle, 2004, S.220). In den 90er Jahren des 20. Jhd. wurden die Themen „Körper, Geist und Seele“, Wellness, Burn-Out und Work Life Balance dann immer aktueller. Der Lebenswandel in einer zunehmend technisierten und ökonomisierten Welt erzeugt bei vielen Menschen Stress und Unsicherheit (Berg, 2008, S.10). So entstehen auch neue Bedürfnisse und Angebote im Gesundheitstourismus. Die Veränderungen in der Angebotsstruktur von gesundheitstouristischen Unternehmen und Einrichtungen beruht aber auch auf der Tatsache, dass Krankenkassen durch eine Reduktion der Kostenübernahme von Kurbehandlungen an Bedeutung in diesem Bereich verloren haben. Somit richten Anbieter am Markt ihre Angebotspalette immer mehr auf den an Prävention interessierten Selbstzahler aus (Rulle, 2004, S.221).

Aber auch andere Faktoren, wie zum Beispiel der demografische Wandel und eine höhere Lebenserwartung führen zu einem höheren Bedarf an medizinischen und gesundheitsbezogenen Leistungen. Das Bewusstsein für ein gesundes Leben nimmt auch im Leben junger Menschen einen immer wichtiger werdenden Platz ein (Albaner & Grozea-Helmenstein, 2002, S.7).

Durch steigende Alltagsbelastungen wie Dauerstress, Schnelllebigkeit und Zeitdruck wird die Sehnsucht nach Entspannung und einem gesunden Lebensstil immer größer. Auch Unternehmer erkennen mehr und mehr die Bedeutung der Gesundheit ihrer Mitarbeiter für den langfristigen Unternehmenserfolg (Lorenz Tourismusberatung, 2007, S. 6).

Der gesellschaftliche Druck hinter diesem „Boom“ lässt uns in die Welt des Gesundheitstourismus eintauchen. Vor allem das Internet bietet unzählige Möglichkeiten: Ein Wellness Wochenende in den Bergen im Alpine Spa, oder doch lieber eine Entschlackungs- Kur im Klosterhotel? Für die Abenteuerlustigen mit größerem Budget darf es vielleicht eine Schönheits-Safari in Kapstadt sein, inklusive gestraftem Po und Stubsnase. Die Auswahl an Angeboten ist groß und reicht von Wellness Wochenenden bis hin zu medizinischen Eingriffen im Ausland. Hier tun sich jedoch schon erste Unklarheiten auf. Sind medizinische Eingriffe noch dem Gesundheitstourismus zuzuordnen? Zahlreiche Begrifflichkeiten wollen uns als Kunden locken: Wellness, Gesundheit, Spa, Selfness, Fitness, Aktiv-Urlaub, Wandertourismus, spiritueller Tourismus, Pilgertourismus, Prävention, Kur, Reha, Medical Wellness, Vitaltourismus, Thermalbad, Heilbad etc. Eine Unmenge an Reizen und Entscheidungsmöglichkeiten prasselt auf uns ein. Dabei entsteht der Eindruck, dass es keine klare Differenzierung des Begriffs Gesundheitstourismus gibt. Angesichts der Problemstellung der vorliegenden Arbeit, scheint es aber sinnvoll die Bedeutung des Gesundheitstourismus zu definieren und klar von anderen Themenbereichen abzugrenzen.

Vorweggenommen sei die Tatsache, dass es keine einheitlich anerkannte oder gar rechtlich geschützte Definition von Gesundheitstourismus gibt. Das heißt somit aber auch, dass Gesundheitstourismus theoretisch alles sein kann, etwas das jeder anbieten und machen kann. Eine Definition hängt zumeist von der Perspektive des Autors und dessen Kontextstellung ab. Das folgende Kapitel versucht also eine möglichst präzise Definition zu finden, die versucht, den Ansprüchen unserer Zeit zu entsprechen.

2.2.1.2 Definitionen

Der oben angeführte Überblick der Entwicklung des Gesundheitstourismus lässt bereits erahnen, dass sich im Laufe der Zeit immer mehr Dimensionen und Sub-Kategorien zu dem ursprünglichen Begriff des Gesundheitstourismus zugeordnet haben. Die gewonnene Erkenntnis über die sich ständig verändernde und größer werdende Bedeutung des Wortes im Zusammenhang mit gesellschaftlichen und politischen Veränderungen, erscheint mir eine wichtige Grundlage für die Definition des Begriffs zu sein. Eine gewisse Offenheit und ganzheitliche Betrachtung des Marktes darf daher aus meiner Sicht nicht vernachlässigt werden. Um mich nun Schritt für Schritt einer eigenen Begriffsdefinition anzunähern, werde ich unten folgend verschiedene Ansätze diskutieren.

Die World Tourism Organisation (WTO), definiert Gesundheitstourismus wie folgt:

„Tourism associated with travel to health spas or resort destinations where the primary purpose is to improve the traveller’s physical well-being through a regimen of physical exercise and therapy, dietary control, and medical services relevant to health maintenance.“ (Gee & Fayos-Sola zitiert nach Schobersberger, o.J., S.1).

Bei dieser Definition steht rein die Aufrechterhaltung und Verbesserung der körperlichen Gesundheit im Mittelpunkt. Prävention spielt hier noch keine Rolle. Ich denke, dass auch der Aspekt der geistigen bzw. seelischen Gesundheit fehlt. Methoden werden jedoch konkret angesprochen und reichen von Sport bis hin zu medizinischen Dienstleistungen. Der Ort zur Erbringung der verschiedenen Methoden wird auf „health spas“ und „resort destinations“ eingegrenzt. Hier stellt sich die Frage inwieweit diese Auswahl treffend ist und ob Ergänzungen nötig sind.

Rulle beschreibt Gesundheitstourismus als *„Teilbereich des Tourismus, dessen spezielles Reisemotiv aus der Wiederherstellung oder Erhaltung des Wohlbefindens sowohl in physischer als auch psychischer Hinsicht durch die Inanspruchnahme bestimmter gesundheitsbezogener Dienstleistungen in der Destination besteht.“* (Rulle, M., 2003, S.226, zitiert nach Rulle, M., Hoffmann, W. & Kraft, K., S.5).

Bei dieser Definition wurde bereits der psychische Aspekt hinzugefügt. Im letzten Teil wird es allerdings etwas schwammig. Was sind gesundheitsbezogene Dienstleistungen? Ist eine Rückenmassage, rein zur Entspannung ohne medizinischen Hintergrund, eine gesundheitsbezogene Dienstleistung oder bedingt diese Definition einen medizinischen Hintergrund? Gesundheitsbezogen kann meiner Meinung nach alles das sein, was ein Mensch für sich als solches definiert. Vielleicht hat die Autorin auch bewusst auf eine Einschränkung verzichtet. In weiteren Definitionen wird versucht eine präzisere Annäherung vorzunehmen.

„Gesundheitstourismus ist die Gesamtheit der Beziehungen und Erscheinungen, die sich aus der Ortsveränderung und dem Aufenthalt von Personen zur Förderung, Stabilisierung und gegebenenfalls Wiederherstellung des körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens unter der Inanspruchnahme von Gesundheitsleistungen ergeben, für die der Aufenthaltsort weder hauptsächlich und dauernder Wohn- noch Arbeitsort ist.“ (Kaspar zitiert nach Lanz-Kaufmann, 2002, S.34).

Kaspar spricht in seiner Definition neben der körperlichen und geistigen Gesundheit auch das soziale Wohlbefinden an. Ich denke jedoch, dass diese Dimension der Gesundheit nur schwer bis gar nicht im Gesundheitstourismus Platz findet bzw. die Auswirkung der in Anspruch genommenen gesundheitstouristischen Dienstleistung nicht direkt auf die soziale Gesundheit wirkt. Diese kann sich in Folge meiner verbesserten geistigen Gesundheit vielleicht langfristig verbessern. Einen direkten Zusammenhang

sehe ich aber nicht. Ich denke es ist auch sehr unwahrscheinlich, dass ich zum Beispiel mit meinen Arbeitskollegen eine gesundheitstouristische Leistung in Anspruch nehme, um dadurch meine bzw. unsere soziale Gesundheit zu verbessern.

Sehr gut gefällt mir der Aspekt der Förderung der Gesundheit, der bisher noch nicht erwähnt wurde. Kaspar hat hier also einen breiteren Blick auf die Wirkungsweise von Gesundheitstourismus gelegt und fügt vor die Stabilisierung und Wiederherstellung eben die Förderung der Gesundheit hinzu. Ich denke dieser Ansatz entspricht sehr gut unserem Zeitgeist. Besonders in Zeiten gekürzter Sozialleistungen des Staates und einem erhöhtem Bewusstsein für Gesundheit, spielt die Förderung der Gesundheit besonders auch im Gesundheitstourismus eine wesentliche Rolle.

con.os tourismus consulting hat in einer Studie zum Gesundheitstourismus in Österreich aus dem Jahr 2011 folgende Definition, in Anlehnung an Kaspar veröffentlicht:

„Gesundheitstourismus ist die Gesamtheit der Beziehungen und Erscheinungen, die sich aus der freiwilligen und selbstständig finanzierten mehrtägigen Ortsveränderung durch den Aufenthalt von Personen für die der Aufenthaltsort weder hauptsächlicher noch dauernder Wohn- und Arbeitsort ist, zur Förderung, Aufrechterhaltung, Stabilisierung und gegebenenfalls Wiederherstellung des körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens unter Inanspruchnahme von Gesundheitsdienstleistungen durch Dritte ergeben.“

In dieser Definition kommen einige neue Aspekte hinzu:

- **Freiwillige und selbstständige Finanzierung**

Zum einen spricht con.os von der Freiwilligkeit des Reisens. Darunter ist die eigenständige Entscheidung zum Antritt einer Reise zu verstehen. Somit werden die Bereiche Kur und Reha ausgeschlossen, da bei derartigen Aufenthalten eine Empfehlung bzw. Bewilligung von

Dritten, wie zum Beispiel einem Arzt, vorliegt. Das heißt also, dass eine Reise nur dann dem Gesundheitstourismus zuzuordnen ist, wenn diese selbst oder durch eine Zusatzversicherung finanziert wird (con.os, 2011, S.17, 18). Dieser Punkt ist aus meiner Sicht zu hinterfragen, denn das Ziel eines Reha Aufenthalts ist die Verbesserung und Wiederherstellung der Gesundheit in einem Umfeld, fernab des eigenen Wohnsitzes. Die Argumentation von con.os ist für mich nicht nachvollziehbar. Auch wenn man bedenkt, dass die Kur oft als traditionelle und ursprüngliche Form des Gesundheitstourismus gilt.

Über die Art der Finanzierung kategorisieren die Autoren auch, ob ein Aufenthalt als touristisch oder nicht touristisch anzusehen ist. Demnach wäre ein Kur oder Reha Aufenthalt nicht touristisch, da er von Sozialversicherungsträgern finanziert wird (con.os, 2011, S.17, 18).

- **Mehrtägige Ortsveränderung**

Der Fokus liegt hier auf Nächtigungen im Gesundheitstourismus, also mehrtägige Anwendungsreihen (con.os, 2011, S.18). Diese Eingrenzung kam in den bisher genannten Definitionen nicht vor. Ich denke auch, dass dies nicht notwendig ist, da es zahlreiche Tagestouristen gibt, die vermutlich auch gesundheitstouristische Leistungen in Anspruch nehmen.

- **Erbringung von Gesundheitsdienstleistungen durch Dritte**

Ein weiterer neuer Aspekt bezieht sich auf die Erbringung einer gesundheitsorientierten Dienstleistung. Wird eine Dienstleistung im Rahmen des Aufenthalts nicht von einem Anbieter aus dem Gesundheitstourismus erbracht, sondern vom Gast alleine durchgeführt, gilt der Aufenthalt nicht als gesundheitstouristisch. Hier ergibt sich eine Abgrenzung zum Sporttourismus. Laut dieser Definition wäre Sporttourismus also nicht dem Gesundheitstourismus zuzuordnen, da dieser in erster Linie auf persönliche und

selbstgesteuert ausgeübte Aktivitäten beruht (con.os, 2011, S.18). Ich halte diese Abgrenzung nicht für sinnvoll. Abgesehen von der Tatsache, dass sporttouristische Angebote sehr oft unter Anleitung eines Trainers passieren und nicht zur Gänze eigenständig durchgeführt werden, denke ich, dass auch wenn die Inanspruchnahme von Leistungen Dritter nicht im Vordergrund steht, trotzdem von Gesundheitstourismus gesprochen werden kann. Sofern der Aufenthalt zu meiner körperlichen oder geistigen Gesundheit beiträgt, sehe ich keine Notwendigkeit der Exklusion.

Hall definiert Gesundheitstourismus wie folgt:

„[. . .] a commercial phenomena of industrial society which involves a person travelling overnight away from the normal home environment for the express benefit of maintaining or improving health, and the supply and promotion of facilities and destinations which seek to provide such benefits.“ (Hall zitiert nach Hall, 2011, S.6).

Hall beschreibt Gesundheitstourismus als eine kommerzielle Erscheinung der industrialisierten Gesellschaft mit dem ausdrücklichen Ziel die Gesundheit zu erhalten oder zu verbessern. Dies passiert in Einrichtungen und Reisezielen, die danach streben gesundheitsorientierte Angebote bereitzustellen.

Der ausdrückliche Hinweis, dass Gesundheitstourismus eine kommerzielle Erscheinung sei, weist aus meiner Sicht darauf hin, dass sich der Autor in dieser Definition auf den Bereich gesundheitstouristischer Angebote bezieht, die von gesunden Touristen zur Entspannung und Prävention genutzt werden und weniger zur Heilung von vorhandenen Beschwerden oder Krankheiten. Da er aber auch das Wort Verbesserung verwendet, kann die zuvor genannte Personengruppe bereits gesundheitlich belasteter Menschen nicht ganz ausgeschlossen werden.

Die nächste Definition stammt von Illing:

„Gesundheitstourismus hat das Ziel, einen Gleichgewichtszustand zwischen körperlichem und seelischem Leistungsvermögen und den tagtäglichen Anforderungen von Umwelt, Mitwelt und Selbstwelt zu erreichen. Die zur Zielerreichung verwendeten Verfahren (Methoden) sind salutogenetische, medizinische sowie ergänzende und werden an Orten (Spa, Region) abseits vom gewöhnlichen Lebensumfeld angeboten, die durch die behandlerische Kompetenz der dort arbeitenden Fachkräfte wie auch des Gebäudes und der natürlichen Umwelt gekennzeichnet sind.“ (Illing, 2009, S.49).

Illing spricht in seiner Definition drei Aspekte an, die aus meiner Sicht wesentlich zum Verständnis des Begriffs beitragen: Ziel, Methode und Ort von Gesundheitstourismus bzw. gesundheitstouristischen Angeboten. Er geht im Vergleich zu anderen Autoren, näher auf die Methoden ein. So sieht er neben gesundheitserhaltenden und –fördernden auch medizinische Methoden als Teil des Gesundheitstourismus. Ich denke, diese Definition verkörpert eine sehr holistische Sichtweise des Gesundheitstourismus.

Als letzte Definition möchte ich jene unseres Studiengangs aus der Vorlesung „Gesundheitstourismus und seine Märkte“ vorstellen:

„Gesundheitstourismus beschreibt eine Reiseform, in der der Mensch für einen oder mehrere Tage seine gewohnte Umgebung verlässt, um im In- oder Ausland einen wesentlichen Teil der Reise damit zu verbringen, seinen Körper zu pflegen. Dies kann unter der Maßgabe eines ambulanten oder stationären Aufenthaltes in der Klinik zu diagnostischen, präventiven, kurativen oder rehabilitativen Zwecken geschehen, aber auch mit dem Motiv einer eher freizeitorientierten Gesundheitsfürsorge in einer Wellness Einrichtung mit dem Anspruch auf Erlebnisqualität und modisch wechselndes Therapieangebot. Gäste bzw. Patienten treten in der Regel als Selbstzahler auf, sie können aber auch von der Krankenkasse unterstützt werden.“ (FH JOANNEUM, 2009)

Diese Definition ist sehr klar und detailliert. Besonders die Aufklärung über die Angebotsvielfalt ist noch in keiner Definition so umfangreich dargestellt worden. Sowohl der klinische Bereich der sich wohl eher an kranke Menschen richtet und medizinische Aspekte beinhaltet, als auch der freizeitorientierte Teil mit Wellness und Erlebnisfaktor wird hier als Gesundheitstourismus verstanden. Die Verwendung der Begriffe Gäste und Patienten hebt die zwei Zielgruppen der Gesunden und Kranken nochmals heraus. Bei der Finanzierung werden sowohl Selbstzahler als auch von Krankenkassen finanzierte Reisen angeführt. Die Definition hat meiner Meinung nach den nötigen Weitblick und die Offenheit, die den Entwicklungen am Markt entspricht.

Bei einem Punkt bin ich jedoch der Meinung, dass dieser Weitblick fehlt. Ziel einer gesundheitsorientierten Reise sei es, seinen Körper zu pflegen. Ich denke, dass hier der Aspekt der psychischen und geistigen Gesundheit fehlt. Im Bereich der klinischen Aufenthalte würde das zum Beispiel psychisch erkrankte Menschen ausschließen. Ein Patient der nach einem Burn Out auf Reha fährt wäre somit kein Gesundheitstourist, ein Patient der nach einer Knieoperation einen Reha Aufenthalt antritt jedoch schon. Dasselbe Problem zeigt sich aus meiner Sicht im freizeitorientierten Bereich. Ich denke, dass die Motivation für eine gesundheitstouristische Reise nicht alleine die Pflege des Körpers beinhaltet. Daher würde ich diesen Teil der Definition ergänzen: [...] *wesentlichen Teil der Reise damit zu verbringen, seinen Körper und Geist zu pflegen.*

Die bereits genannten Definitionen geben einen guten Einblick in die Vielfalt der Zugänge und Auffassungen des Begriffs Gesundheitstourismus. Fast alle gehen auf die zwei großen Aspekte Gesundheit und Tourismus ein. Gesundheit wird oft mit körperlichem und geistigem Wohlbefinden verbunden, wobei der Aspekt des Tourismus durch die Art bzw. Länge des Aufenthalts dargestellt wird. Oft bleiben jedoch Fragen und genaue Abgrenzungen offen. So gehen viele Definitionen nicht darauf ein, inwiefern medizinische und nicht-

medizinische Einrichtungen und Behandlungen in Bezug auf Gesundheitstourismus einzuordnen sind. Um hier etwas mehr Klarheit zu schaffen, werden nun verschiedene Ansätze zur systematischen Gliederung verschiedener gesundheitstouristischer Reiseformen dargestellt.

2.2.1.3 Kategorisierungen

In der folgenden Abbildung wird Gesundheitstourismus in fünf verschiedene Bereiche gegliedert. Ich werde alle fünf Begriffe in ihren Grundzügen erklären. Eine detaillierte Diskussion der einzelnen gesundheitstouristischen Reiseformen wird hier nicht durchgeführt. Ziel dieses Kapitels ist es, einen Überblick über die verschiedenen Bereiche aufzuzeigen und mögliche Kategorisierungen zu erläutern, um die Komplexität und Vielseitigkeit des Begriffs zu verstehen.

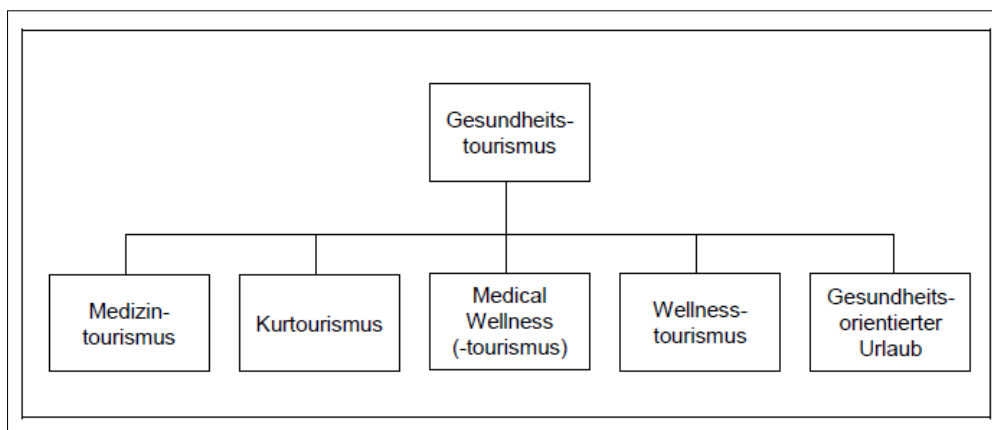


Abbildung 1: Gesundheitstouristische Reiseformen nach Rulle, Hoffmann & Kraft

Quelle: Rulle, M., Hoffmann, W. & Kraft, K. (2010). Erfolgsstrategien im Gesundheitstourismus. Analyse zur Erwartung und Zufriedenheit von Gästen. Berlin: Erich Schmidt, S.6

Der Medizintourismus richtet sich vor allem an kranke Menschen, die zumeist aufgrund einer Kostenersparnis eine medizinische Behandlung im Ausland in Anspruch nehmen. Die Kosten für medizinische Dienstleistungen werden in der Regel vom Patienten selbst getragen (Böhm zitiert nach Rulle, Hoffmann & Kraft, 2010, S.6, 7).

Unter Kurtourismus verstehen die Autoren vor allem das Angebot von Heilbädern und Kurorten und die damit verbundene Teilnahme an einer Kur. Als Zielgruppe werden in erster Linie (leicht) erkrankte Menschen angesprochen. Das Angebot hat sich in den letzten Jahren jedoch etwas verändert, sodass nun auch vermehrt gesunde Menschen angesprochen werden. Angesichts dieser Veränderung stellen die Autoren die Kategorisierung der Zielgruppe zum Kurtourismus in Frage. Nun ist zu bedenken, ob diese nicht eher Medical Wellness oder Wellnesstourismus zuzuordnen sind (Rulle & Böhm zitiert nach Rulle et al. 2010, S.7).

Medical Wellness beschreibt die Kombination aus fundierten medizinisch-therapeutischen Anwendungen und Wellness. Ein ärztliches Eingangsgespräch bzw. Diagnostik ist ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal zu Wellness, sowie der präventive und gesundheitsfördernde Aspekt von Medical Wellness (Rulle et al., 2010, S.11, 12).

Wellness Tourismus aus Sicht der Autoren beinhaltet die Förderung und Erhaltung der Gesundheit und des Wohlbefindens (Rulle et al., 2010, S.10). Angebote wenden sich in erster Linie an gesunde Menschen, die als Selbstfahrer etwas Gutes für ihre Gesundheit tun wollen (Lanz Kaufmann zitiert nach Rulle et al., 2010, S.10).

Das Hauptmotiv des Gesundheitsurlaubs ist rein die Erholung und Entspannung und nicht die Verbesserung, Erhaltung und Wiederherstellung der Gesundheit. Die Autoren sehen diesen Bereich daher eher als Erholungsurlaub an (Rulle et al., 2010, S.14). Hier stellt sich die Frage wo Gesundheitstourismus beginnt. Was ist die „Light- Version“ oder das „Einsteigermodell“ im Gesundheitstourismus. Ist es vielleicht ein Erholungsurlaub oder ein gesundheitsorientierter Urlaub. Was bedeutet Erholung für verschiedene Menschen? Sieben Tage relaxen am Hotelpool oder wandern in den Bergen? Ich denke, dass „Gesundheitsorientierter

Urlaub“ in Anbetracht der Definition der Autoren und des undifferenzierten Begriffs selbst, keine geeignete Kategorisierung ist.

Die Schwierigkeit, Gesundheitstourismus mit einem Anfang und einem Ende zu versehen kommt hier deutlich heraus. In einem weiteren Konzept wird nun ein weiterer Versuch zur Kategorisierung dargestellt.

| | Danielsson/Lohmann ¹ | Institut für Freizeitwirtschaft ¹ | Lanz-Kaufmann ³ | |
|---|--|--|---|--|
| 1 | Wellnessurlaub: mit Schwerpunkt Verwöhn- und Körperpflegeangebote | Beauty-Urlaub | Anspruchslose Erholungsgäste: fokussieren auf Erholung und Entspannung, besonders in der Natur. Umfangreiche Wellness-Infrastruktur ist hier weniger wichtig | <div>Hotelorientiert</div> <div>zunehmend klinisch</div> |
| 2 | Fitnessurlaub: mit bewegungslastigen indoor- und outdoor-Aktivitäten | Wellness-Urlaub | Selbständige Infrastruktur-Benutzer: legen Wert auf umfassende Wellness-Infrastruktur | |
| 3 | Gesundheitsurlaub: heterogene Aktivitäten, Naturerleben in gesundem Klima u. med. Betreuung | Anti-Aging-Urlaub | Anspruchsvolle Gesundheitsgäste: Schwerpunkte sind Betreuung, Information, Fachkompetenz, umfassendes Wellness-Infrastruktur-Angebot | |
| 4 | Kur im Urlaub: mit den Schwerpunkten Kuranwendungen, medizinische Betreuung und Naturerleben in gesundem Klima | Health-Care-Urlaub | Betreuungsintensive Gesundheitsgäste: legen besonderen Wert auf Heilung, Therapie, Rehabilitation und Gesundheitsförderung, wichtig sind hier auch Fachkompetenz und individuelle Betreuung | |

Abbildung 2: Systematisierung gesundheitstouristischer Reiseformen nach Illing

Quelle: Illing, K. (2009). Gesundheitstourismus und Spa-Management. München: Oldenburg. S.48

Illing unterscheidet in seiner Darstellung verschiedener gesundheitstouristischer Reiseformen vier Kategorien, die von hotelorientiert immer mehr in den klinischen Bereich gehen. Der erste Punkt entspricht dem oben diskutierten Anfang des Gesundheitstourismus. Drei verschiedene Begriffe werden verwendet: Wellnessurlaub, Beauty-Urlaub und anspruchslöse Erholungsgäste. Ich denke alle drei Aspekte haben ihre Berechtigung, daher sehe ich auch keine Notwendigkeit einen der drei Begriffe auszuschließen. Die Zielgruppe sind hier vermutlich in erster Linie gesunde Menschen, wobei sich wieder die Frage stellt, inwiefern die Förderung,

Erhaltung bzw. Wiederherstellung der Gesundheit des Einzelnen im Mittelpunkt der Reise steht.

Auf der zweiten Ebene stehen Fitnessurlaub, Wellness-Urlaub und selbstständige Infrastruktur- Benutzer. Die Gäste scheinen hier schon etwas aktiver zu sein und erhöhte Ansprüche zu haben. Infrastrukturen für Wellness und Sport müssen umfangreicher sein als auf der ersten Ebene. Illing stellt in der Abbildung auch einen zunehmenden klinischen Aspekt dar. Dies könnte zum Beispiel durch Fitnesstrainer oder speziell ausgebildete Masseure im Wellness Bereich repräsentiert werden.

Die dritte Ebene hat erstmals medizinische Aspekte dabei. Gesundheitsurlaub, Anti- Aging Urlaub und anspruchsvolle Gesundheitsgäste werden hier genannt. Wie bereits aus den Begriffen hervorgeht, steht das Thema Gesundheit immer mehr im Mittelpunkt. Für mich bleibt jedoch die Frage offen, was ein Gesundheitsgast ist. Was erwartet ein Gesundheitsgast und welche Angebote nimmt er in Anspruch. Geht es hier um Wellness, Sport, Entspannung, Ernährung etc.? Interessant ist auch der Anti- Aging Urlaub als eigene Kategorie auf dieser Ebene. Auch dieser Begriff lässt Fragen offen. Wer macht einen Anti- Aging Urlaub? Nur die Generation 50plus oder auch junge Menschen? Welche Aktivitäten und Behandlungen werden in Anspruch genommen und welche Rolle spielen dabei medizinische Aspekte? Etc.

Der letzte Punkt der Darstellung von Illing ist bereits sehr klinisch bzw. medizinisch belegt. Kur im Urlaub, Health Care Urlaub und betreuungsintensive Gesundheitsgäste sind Themen verschiedener Autoren. Der klinische Bezug ist bereits sehr groß und medizinische Komponenten sind stark vertreten.

Diese Abbildung zeigt die verschiedenen Zugänge mehrerer Autoren im Vergleich, und macht die Komplexität und Vielschichtigkeit des Begriffs Gesundheitstourismus wieder deutlich. Alleine „Wellness“ kann durch die

Interpretation der Autoren verschiedenste Wirkungsfelder abbilden. Sehr gut an dieser Abbildung gefällt mir die Zusammenstellung verschiedener Aspekte auf einer Ebene. Auch die Berücksichtigung medizinischer Komponenten trägt wesentlich zum Verständnis bei. Da Illing aber die Begriffe des Instituts für Freizeitwirtschaft nicht näher erläutert und dadurch offenen Fragen bleiben, werde ich dies nachfolgend erledigen:

Das Institut für Freizeitwirtschaft beschreibt Gesundheitstourismus als einen Oberbegriff, der vier große Bedarfsfelder umfasst. Diese vier Bereiche sind unterteilt nach Zielgruppen und deren Motivationen, Vorstellungen und Wünschen. So kommt es zu folgender Einteilung (Institut für Freizeitwirtschaft, 2011):

- **Health- Care- Urlaub**

Hier geht es in erster Linie um die Vorbeugung, Linderung und Beseitigung von gesundheitlichen Problemen. Dies wird durch Kuren, Anwendungen und Behandlungen erreicht (Institut für Freizeitwirtschaft, 2011).

- **Anti-Aging- Urlaub**

Der Anti- Aging- Urlaub soll dem Gast dabei helfen, beim Älterwerden körperlich und geistig fit zu bleiben (Institut für Freizeitwirtschaft, 2011).

- **Wellness- Urlaub**

Diese Art des Gesundheitstourismus verfolgt das Ziel, sich körperlich und geistig zu entspannen und sich dabei verwöhnen zu lassen (Institut für Freizeitwirtschaft, 2011).

- **Beauty- Urlaub**

Im Beauty- Urlaub möchte der Gast sein äußeres Erscheinungsbild verbessern und nimmt dazu verschiedene Behandlungen, Programme und Beratung in Anspruch (Institut für Freizeitwirtschaft, 2011).

Aus diesem Konzept geht nicht klar hervor, um welche Behandlungen und Anwendungen es sich im Detail handelt. Der medizinische Aspekt wird nie erwähnt, somit ist auch keine klare Differenzierung nachvollziehbar. Der Beauty- und Wellness- Urlaub werden aus meiner Sicht als „Einsteigermodell“ bzw. Beginn des Gesundheitstourismus dargestellt. Allerdings wird nicht thematisiert, welche Bedeutung die Förderung oder Erhaltung der Gesundheit hat.

2.2.1.4 Zusammenfassung

Anhand der dargestellten Konzepte ist erkennbar, wie schwierig die Abgrenzung einzelner Teilbereiche des Gesundheitstourismus ist. Verschiedene Autoren definieren unterschiedliche Zugänge. Die Übergänge sind fließend und lassen sich schwer in ein starres Konzept verpacken. So nähern sich Kurtourismus und Medical Wellness in gewissen Bereichen immer mehr an und eine exakte Trennung der Begriffe ist kaum noch möglich. Der Begriff Wellness findet sich auch in vielen Konzepten und Angeboten wieder, wobei vermutlich viele verschiedene Auffassungen über die Bedeutung und Inhalte von „Wellness“ existieren. Besonders durch ein sich ständig veränderndes Konsumverhalten und einer immer größer werdenden Angebotsvielfalt verschwimmen die Grenzen zwischen verschiedenen Bereichen zunehmend. Neue Zielgruppen mit neuen Bedürfnissen entstehen und der Begriff Gesundheitstourismus bekommt eine immer größer werdende Bedeutungsspanne für verschiedenste Menschen, Konzepte und Angebote.

Stellt man die verschiedenen Definitionen mit den Kategorisierungsversuchen nun nochmal gegenüber fällt eine Diskrepanz auf. Der Aspekt der geistigen bzw. mentalen Gesundheit, wie er in zahlreichen Definitionen erwähnt wird, ist in den Kategorisierungen nicht abgebildet und findet kaum Aufmerksamkeit. So bleibt die Frage offen wo zum Beispiel Pilgerreisen oder ein Wanderurlaub mit dem Motiv der Selbstfindung und Reflexion einzuordnen wären, bzw. ob diese Reiseformen als Gesundheitstourismus angesehen werden. Ich denke, dass diese Art der Reisen, eine sinnvolle Ergänzung zu den rein körperlichen

Aspekten der vorgestellten Konzepte darstellen. Angesichts der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen werden derartige Angebote vermutlich für viele Menschen von immer größerem Interesse und sollten in aktuellen Theorien ihren Platz finden.

In Hinblick auf die Forschungsfrage, lässt sich nur erahnen, welche Konsequenzen diese Entwicklung für die Personalbeschaffung, ins besondere von Fachkräften hat. Durch neue Angebote entstehen neue Anforderungen an Mitarbeiter. Die Ansprüche an Aus- und Weiterbildungen steigen und werden immer vielfältiger.

Auf Basis der zuvor vorgestellten Konzepte vom Gesundheitstourismus und seinen Teilbereichen habe ich in einer eigenen Kategorisierung drei große Bereiche im Gesundheitstourismus identifiziert, die auf der Motivation der Reise beruhen:

- **Genießen:**

Stichwörter: Entspannen, „nichts-tun“, sich erholen und wohlfühlen, es sich gut gehen lassen.

Die Verbesserung oder Erhaltung der Gesundheit steht hier nicht als primäres Ziel der Reise. Vielmehr geht es einfach um Kraft tanken. In diesen Bereich würde ich Beauty- und Wellness Behandlungen ohne medizinische Aspekte einordnen. Auch leichte sportliche Aktivitäten können hier ihren Platz finden.

- **Vorsorgen:**

Stichwörter: Gesund bleiben, Gesundheit stärken, Krankheitsprävention, aktiv etwas für die Gesunderhaltung tun.

Hier kann die Förderung und Erhaltung der Gesundheit bereits als primäres Ziel der Reise angesehen werden. Aktivitäten und

Behandlungen während des Aufenthalts leisten fast immer einen Beitrag zur Gesundheit. Der Gast hat eventuell schon erste gesundheitliche Probleme und arbeitet aktiv an bestehenden Ressourcen. Medizinische Aspekte stehen hier nicht im Vordergrund, kommen aber teilweise schon vor. Zum Beispiel medizinische Massagen.

- **Kämpfen:**

Stichwörter: Wieder gesund werden, Heilung, klinisch/ medizinischer Aspekt sehr wichtig.

Gäste dieses Bereichs haben bereits gesundheitliche Probleme und versuchen diese durch Anwendungen und Therapien zu lindern. Die medizinische Betreuung, Reha- und Kuranwendungen können hier wichtige Aspekte für den Gast sein.

Letztendlich lässt sich auch keine allgemeingültige und durchwegs anerkannte Definition bzw. Konzeption des Gesundheitstourismus finden. Die aus meiner Sicht beste Definition, die auch den Lebensumständen unserer Zeit entspricht, ist die Definition der FH JOANNEUM, mit einer Ergänzung. Diese Begriffsbestimmung von Gesundheitstourismus entspricht meinem Verständnis des Wortes und gilt als Grundlage für diese Arbeit.

Gesundheitstourismus beschreibt eine Reiseform, in der der Mensch für einen oder mehrere Tage seine gewohnte Umgebung verlässt, um im In- oder Ausland einen wesentlichen Teil der Reise damit zu verbringen, seinen Körper und Geist zu pflegen. Dies kann unter der Maßgabe eines ambulanten oder stationären Aufenthaltes in der Klinik zu diagnostischen, präventiven, kurativen oder rehabilitativen Zwecken geschehen, aber auch mit dem Motiv einer eher freizeitorientierten Gesundheitsfürsorge in einer Wellness Einrichtung mit dem Anspruch auf Erlebnisqualität und modisch wechselndes Therapieangebot. Gäste bzw. Patienten treten in der Regel als

Selbstzahler auf, sie können aber auch von der Krankenkasse unterstützt werden.

2.2.2 Fachkraft

In öffentlichen Diskussionen sowie in der Politik wird immer wieder über so genannte Fachkräfte gesprochen. Bei genauerer Betrachtung entsteht jedoch der Eindruck, dass niemand so genau weiß was eine Fachkraft ist. Was steht aber wirklich hinter diesem Begriff? Um ein einheitliches Verständnis als Ausgangspunkt dieser Arbeit zu schaffen wird unten folgend eine Definition für den Begriff Fachkraft ermittelt. Dazu werden verschiedene Interpretationen von Experten und Lexika hinterfragt und analysiert. Ziel dieses Kapitels ist es, eine eigene Definition für den Begriff Fachkraft zu finden.

Im Duden wird eine Fachkraft als eine Person bezeichnet, die innerhalb ihres Berufs oder Fachgebiets über die entsprechenden Kenntnisse und Fähigkeiten verfügt (Duden, 2013b). Diese Definition ist sehr schwammig und lässt viel Raum für Interpretationen offen. „Entsprechende Kenntnisse“ müssen näher definiert werden um den Begriff greifbar zu machen und ein möglichst einheitliches Verständnis des Begriffs zu ermöglichen. Für eine Annäherung an den Begriff werden daher weitere Definitionen gegenübergestellt:

Eichhorst und Thode sind der Auffassung, dass grundsätzlich jeder der über bestimmte Qualifikationsanforderungen seines Arbeitgebers verfügt, als Fachkraft bezeichnet werden kann (Eichhorst & Thode, 2002, S.20). Das bedeutet, dass jeder Arbeitgeber seine eigene Definition für die in seinem Betrieb angestellten Personen haben sollte, was prinzipiell logisch erscheint. Jedoch denke ich, dass es zumindest in der Theorie gewisse Standards geben sollte, anhand derer man eine Fachkraft erkennen bzw. zuordnen kann. Somit ist diese Definition aus meiner Sicht nicht zielführend um den Begriff klar zu veranschaulichen. Die beiden Autoren ergänzen die soeben genannte

Definition allerdings in einer weiteren Vertiefung um den Aspekt des Bildungsstatus. Somit ist eine Fachkraft nach Eichhorst und Thode eine Person mit abgeschlossener Berufsausbildung oder einem abgeschlossenem Hochschulstudium (Eichhorst & Thode, 2002, S.20). Diese Definition wird schon etwas konkreter und schränkt den Begriff auf zumindest den Bildungsstatus einer Person ein. Der Zusammenhang zur ersten Definition der beiden Autoren ist hier nicht klar dargestellt. Es scheint eher, als ob zwei Definitionen parallel zueinander geschaffen wurden, denn die erste Definition bedingt keine abgeschlossene Berufsausbildung als Kennzeichen einer Fachkraft. Aus meiner Sicht entsteht hier wieder eine Unsicherheit für den Leser, es fehlt eine klare Präzisierung. Somit sind diese beiden Definitionen der Autoren für diese Arbeit unbefriedigend. Daher werden nachfolgend weitere Ansätze dargestellt.

Paier bezeichnet eine Fachkraft als eine Person, die eine den Berufsausbildungsvorschriften entsprechende Qualifizierung aufweist und durch spezifische Fähigkeiten und Kenntnisse berechtigt und befähigt ist, die für einen bestimmten Beruf definierten Tätigkeiten fachgerecht durchzuführen (Paier, 2002, S.8). Diese Definition wendet sich lediglich den vorgegebenen Richtlinien eines definierten Berufsbildes zu. Ich denke, dass diese Definition zu kurz greift, da es viele Berufsbilder gibt, die nicht anhand eindeutiger und klarer Vorschriften zu definieren sind. Komplexe Arbeitsvorgänge und Abläufe in Unternehmen bringen neue und individuelle Berufsbilder hervor, für die es vermutlich nicht immer Berufsausbildungsvorschriften gibt. Im Laufe des Berufslebens kann sich die Spezialisierung einer Tätigkeit in eine andere Richtung vertiefen, als die Berufsausbildung es vorgab. Daher denke ich, dass man die Definition einer Fachkraft nicht alleine an der Berufsausbildung und vorgegebenen Tätigkeiten festmachen darf.

Die Bundesagentur für Arbeit in Deutschland bezeichnet Fachkräfte als jene Personen, die mindestens eine abgeschlossene Berufsausbildung oder einen vergleichbaren Sekundärabschluss haben (Bundesagentur für Arbeit, 2011,

S.3). Der Vorsitzende des Vorstands der deutschen Bundesagentur für Arbeit, Frank Jürgen Weise definiert eine Fachkraft hingegen als eine Person mit Schulabschluss, Berufsabschluss und guten anerkannten Berufserfahrungen mit Referenzen (Die Bundesregierung, 2011). An diesem Beispiel ist deutlich erkennbar, dass es auch innerhalb von einzelnen Institutionen verschiedenen Auffassungen des Begriffs gibt. Herr Weise wird bei seiner Erläuterung jedoch sehr konkret und fügt die Berufserfahrung als Definitionskriterium für eine Fachkraft hinzu. Eine aus meiner Sicht sinnvolle Ergänzung zu den oben genannten Definitionen, da die praktische Erfahrung nach einer abgeschlossenen Ausbildung essentiell für das umfassende Verständnis in einem bestimmten Arbeitsumfeld ist. Das Studium oder eine andere Ausbildung stellen lediglich die Werkzeuge zur Verfügung, um in der Arbeitswelt zurecht zu kommen. Konkrete praktische Einsätze des „Werkzeugs“ können jedoch erst durch Erfahrungen im Berufsleben gesammelt werden. Somit lernt man vernetzt zu denken und kann durch Erfahrungswerte und entstandene Denkmuster effizienter in seinem Fachgebiet arbeiten.

Wenn man nun die oben angeführten Definitionen betrachtet, erkennt man wie unterschiedlich die Wahrnehmung einzelner Menschen zu diesem Begriff ist. Eine allgemein anerkannte Definition zu dem Wort Fachkraft gibt es nicht. Da in den Literaturquellen dieser Arbeit auch verschiedenste Definitionen verwendet wurden, kann von keiner einheitlichen Definition ausgegangen werden. Eine Gemeinsamkeit scheinen jedoch viele Definitionen zu haben. Diese bezieht sich auf die Ausbildung:

Als Fachkraft wird eine Person bezeichnet, die eine abgeschlossene Ausbildung hat - Ich würde als weiteren Aspekt in der Definition noch die Erfahrung ergänzen- und über erste berufliche Erfahrungen in einem spezifischen Berufs- bzw. Fachgebiet verfügt.

Meine Definition soll dem Leser dieser Arbeit dabei helfen, ein verschärftes Bewusstsein für diesen so oft verwendeten Begriff zu bekommen, erhebt allerdings keinen Anspruch auf eine allgemeine Gültigkeit für diese hier vorliegende Arbeit. Denn wie ich bereits erwähnt habe, werden in der Literatur verschiedenste Auffassungen vertreten. Vielmehr soll meine Definition den Leser dabei unterstützen, bei zukünftigen Projekten oder Maßnahmen in diesem Bereich mit einem erweiterten Bewusstsein auf das Thema zuzugehen.

➤ **Arbeitskraft oder Fachkraft?**

Der Begriff Fachkraft wurde zuvor ausführlich erläutert. Trotzdem muss zum ganzheitlichen Verständnis noch eine Abgrenzung des Begriffs erfolgen um häufig kursierenden Missverständnissen vorzubeugen.

Vielfach wird der Fachkräftemangel mit einem Arbeitskräftemangel verwechselt (Bott, Helmrich & Zika, 2011, S.12). Um diesem Missverständnis entgegen zu wirken, werde ich nun eine Definition einer Arbeitskraft anführen:

Arbeitskräfte sind alle arbeitsfähigen Personen, unabhängig von deren formaler Qualifikation (Bott et al., 2011, S.12). Das bedeutet im Umkehrschluss, dass Fachkräfte ein Teil der Arbeitskräfte sind. Arbeitskräfte können aber nicht automatisch als Fachkräfte bezeichnet werden. Diese wichtige Differenzierung bleibt in öffentlichen Diskussionen oft unberücksichtigt, was zu Unsicherheiten und Ängsten in der Bevölkerung führen kann. Daher wird in dieser Arbeit besonderer Wert darauf gelegt, Begriffe klar zu definieren und auch entsprechend zu verwenden. Die Differenzierung von Arbeits- bzw. Fachkräftemangel folgt im nächsten Punkt. Zuvor wird jedoch der Begriff Fachkräftemangel erklärt.

2.2.3 Fachkräftemangel

Für den vielfach verwendeten Begriff Fachkräftemangel, scheint es keine einheitliche Definition zu geben. Oftmals spricht man auch von Fachkräfteengpässen oder Fachkräfteknappheit. Unklar scheint auch der Unterschied zwischen einem Arbeitskräftemangel und einem Fachkräftemangel zu sein. Da eine differenzierte Betrachtung der soeben genannten Begriffe aber eine essenzielle Basis zur Erforschung des Problems darstellt, werde ich unten folgend eine Abgrenzung des Fachkräftemangels vornehmen. Für den Leser soll in diesem Kapitel auch insbesondere das Bewusstsein für die richtige Verwendung von Begriffen geschärft werden.

Im Duden wird das Wort „Mangel“ als das (teilweise) Fehlen von etwas, was vorhanden sein sollte bzw. was gebraucht wird, beschrieben (Duden, 2013e). Im Kontext des Fachkräftemangels würde das demnach bedeuten, dass die am Arbeitsmarkt benötigten Fachkräfte nicht vorhanden sind, bzw. in Teilbereichen des Arbeitsmarktes zur Gänze fehlen. Das bedeutet wiederum, dass Unternehmer die Fachkräfte suchen, keine finden und somit offene Stellen unbesetzt bleiben. Um diese von mir aufgestellte Schlussfolgerung zu bestätigen oder zu widerlegen, werden unten folgend Definitionen des Begriffs gegenübergestellt.

„Bei Fachkräftemangel fehlen Arbeitskräfte mit einer bestimmten Berufs- oder Hochschulbildung.“ (Bosch, 2011, S.436). Diese Definition von Bosch ist sehr kurz gefasst, bringt es aber auf den Punkt und bestätigt meine Annahme. Eine Begründung oder nähere Erläuterung der Aussage fehlt jedoch, daher werden noch weitere Definitionen angeführt.

„Als Fachkräftemangel bezeichnet man den Zustand einer Wirtschaft, in dem eine bedeutende Anzahl von Arbeitsplätzen für Mitarbeiter mit bestimmten Fähigkeiten nicht besetzt werden kann, weil auf dem Arbeitsmarkt keine entsprechend qualifizierten Mitarbeiter (Fachkräfte) zur Verfügung stehen.“
(Freie Union, o.J.).

Auch diese Definition unterstützt die Ansicht, dass bei einem Fachkräftemangel keine qualifizierten Mitarbeiter am Arbeitsmarkt vorhanden sind. In der folgenden Definition wird dies in Zahlen ausgedrückt:

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) in Deutschland spricht von Fachkräftemangel wenn Stellen länger als im Durchschnitt unbesetzt bleiben und wenn es weniger als 150 Arbeitslose je 100 Jobangebote gibt, oder wenn weniger Arbeitslose als gemeldete Stellen vorhanden sind (BMAS, 2011, S.33). Diese Definition versucht das Phänomen des Fachkräftemangels in Zahlen auszudrücken, was für statistische Erhebungen vermutlich sinnvoll ist. Jedoch stellt sich hier die Frage, wie man zu den festgelegten Verhältnissen zwischen Arbeitslosen und offenen Stellen kommt und ob diese Bemessungsgrundlage langfristig aussagekräftig ist.

Das deutsche Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) spricht dann von einem Fachkräftemangel wenn dauerhafte Engpässe vorliegen. Ein Fachkräfteengpass entsteht wenn in einer Region und in einem Beruf die Nachfrage nach Fachkräften das Angebot an Fachkräften kurzfristig übersteigt (BMWi, 2013, S.5). Aus meiner Sicht ist diese Definition nicht korrekt. Nur weil ein Engpass über längere Zeit anhält wird dieser nicht automatisch zum Mangel. Wenn man die Begriffe sauber differenziert ist diese Definition in sich nicht schlüssig.

Da in öffentlichen Diskussionen sowie in der Literatur immer wieder die Begriffe Mangel, Engpass und Knappheit in verschiedenen Zusammenhängen und Bedeutungen verwendet werden, sehe ich es als notwendig, an dieser Stelle eine ergänzende Differenzierung durchzuführen.

➤ **Knappheit, Engpass oder Mangel?**

Da in den Medien und auch in der Politik immer wieder das Wort Mangel bzw. Fachkräftemangel verwendet wird, obwohl dies vermutlich gar nicht im ursprünglichen Sinne des Wortes passiert, soll der Leser durch diese Definitionen ein Bewusstsein für die verschiedenen Begriffe und dadurch ein größeres Verständnis für die tatsächliche Problematik am Arbeitsmarkt entwickeln. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird besonders darauf geachtet, zwischen den verschiedenen Begriffen zu differenzieren.

Wie zu Beginn bereits erläutert wurde, fehlt bei einem Mangel ein nachgefragtes Gut oder eine nachgefragte Ressource zur Gänze. Bei einem Engpass hingegen wird etwas knapp, ist aber noch vorhanden (Duden, 2013a). Knappheit bedeutet laut Duden ein Vorhandensein von nur kleinen Mengen (Duden, 2013d). Auch das Wort knapp beschreibt dass etwas in kaum ausreichenden Mengen vorhanden ist oder eben gerade ausreicht (Duden, 2013c). Das bedeutet also, dass etwas vorhanden ist, auch wenn es nur kleine Mengen sind. Hier wird schon deutlich, dass eine Differenzierung zwischen Mangel und Knappheit sehr wichtig ist. Eine Vermischung der Begriffe Knappheit und Mangel sind in Bezug auf das Thema dieser Arbeit nicht sinnvoll. Auch Engpass, wie zuvor bereits definiert, beschreibt keinen Mangel und muss klar differenziert betrachtet werden.

➤ **Arbeitskräftemangel, Personalmangel oder Fachkräftemangel?**

Wie zuvor schon erläutert, sind Fachkräfte quantitativ eine Teilmenge der Arbeitskräfte. Bei genauerer Betrachtung ist jedoch zu berücksichtigen, dass bezogen auf einen Mangel am Arbeitsmarkt, der Mangel an Fachkräften nicht unbedingt eine Teilmenge des Mangels an Arbeitskräften ist (Bott et al., 2011, S.13). Diese Erkenntnis macht deutlich, dass es von großer Wichtigkeit ist, zwischen Arbeits- und Fachkräften zu differenzieren um durch Verallgemeinerungen keine Missverständnisse und Trugbilder zu erstellen. Vor allem in öffentlichen Diskussionen muss auf eine sorgfältige Unterscheidung geachtet werden, da ansonsten ein falsches Bild der Arbeitsmarktsituation vermittelt wird. Fachkräftemangel und Arbeitskräftemangel können also nicht als Synonyme verstanden werden. In der Literaturrecherche bin ich jedoch öfters auf derartige Verwechslungen gestoßen. In dieser Arbeit wird sorgfältig zwischen den Begriffen unterschieden.

Da es für den weiteren Verlauf der Arbeit relevant sein wird, werde ich auch nun auf den Begriff Personalknappheit eingehen. Elias- Linde schreibt in ihrer Arbeit über Personalknappheit, dass dieses Wort in der betriebswirtschaftlichen Literatur kaum verwendet wurde bzw. wird, da man davon ausgeht, dass Personal nicht generell knapp ist. Es gebe zwar die Möglichkeit das Personalengpässe entstehen, diese beziehen sich aber in der Regel auf bestimmte Merkmale wie zum Beispiel die Qualifikationen oder die Berufsausbildung des Personals (Elias- Linde, 2013, S.32). Hier, so denke ich, fehlt die Abgrenzung zum Begriff des Fachkräftemangels. Denn laut den oben genannten Definitionen kann in Bezug auf besondere Qualifikationen oder bestimmter Ausbildungen nicht mehr von Personal im Allgemeinen gesprochen werden. In diesem Fall handelt es sich laut meiner Definition um Fachkräfte. Die Personalknappheit an sich bezieht sich jedoch auf keine bestimmte Personengruppe unter den Arbeitskräften. Interessant ist hier der Ansatz, dass es keinen Mangel an Personal gibt. Denn auch in Bezug auf

besondere Merkmale spricht die Autorin nur von einem Engpass und nicht von einem Mangel.

Zusammenfassend kann also festgestellt werden, dass ein tatsächlicher Fachkräftemangel eine Situation am Arbeitsmarkt beschreibt, in der es keine qualifizierten Fachkräfte gibt, die für offene Stellen verfügbar sind. Es liegt also nicht nur ein Engpass sondern ein tatsächlicher Mangel an Fachkräften vor. Besonders wichtig für die Annäherung an die Problemstellung der Arbeit und die Beantwortung der Forschungsfrage ist es, verschiedene zuvor genannte Begriffe zu unterscheiden und dadurch Missverständnissen vorzubeugen.

2.2.4 Demografischer Wandel

Der demografische Wandel wird sehr oft im Zusammenhang mit dem Begriff des Fachkräftemangels erwähnt. In Literatur, Medien und Politik wird die demografische Entwicklung oftmals als Ursache des Fachkräftemangels genannt. Da im Rahmen dieser Arbeit ein vertiefter Einblick hinter den Begriff des Fachkräftemangels durchgeführt wird, ist es zielführend auch diesen Bereich der Problemstellung zu beleuchten. In diesem Kapitel werden der Begriff und dessen Bedeutung erklärt.

Der demografische Wandel beschreibt die Veränderung der Zusammensetzung von Größe und Struktur einer Bevölkerung (Günther, 2010, S.4). Schipfer spricht hier von einer nachhaltigen Änderung der Altersstruktur. Das heißt, einem steigenden Anteil älterer Menschen steht ein sinkender Anteil jüngerer Menschen gegenüber (Schipfer, 2005, S.3).

Beeinflusst wird die Veränderung der Bevölkerungsstruktur im Wesentlichen von den drei Faktoren Fertilität, Mortalität und Migration (Brockhaus, 2006, S.628). Das heißt, konkret betrachtet man das Verhältnis von Geburtenzahlen und Todesfällen sowie den Saldo von Zu- und Abwanderung (Schimany, 2007, S.16). Im nächsten Absatz werden die drei Einflussgrößen genauer erläutert.

➤ **Fertilität**

Die Fertilität, oder auch Geburtenhäufigkeit genannt, beschreibt die Zahl der Lebendgeburten in einer Bevölkerungsgruppe (Günther, 2010, S.7). In Österreich bekommt eine Frau im Schnitt 1,44 Kinder. Dieser Wert liegt unter dem Bestanderhaltungsniveau von ca. 2 Kindern pro Frau. Zu beachten ist auch das Fertilitätsalter, welches sich in den letzten Jahren erhöht hat. Bei der Geburt des ersten Kindes sind österreichische Frauen im Schnitt 28,7 Jahre alt. Im Vergleich zum Jahr 2002 hat sich das Alter um 1,9 Jahre erhöht (Statistik Austria, 2014).

➤ **Mortalität**

Mortalität bezeichnet die Sterblichkeit in einer Bevölkerung und wird beeinflusst von Alter, Geschlecht, Volksgruppe und sozialer Schicht (Günther, 2010, S.8). Die Säuglingssterberate wird dabei sehr oft getrennt von den übrigen Sterbefällen betrachtet und gilt als guter Indikator für den Standard der Gesundheitsversorgung in einem Land (Schimany, 2007, S.20). Auch die Lebenserwartung ist in Bezug zur Mortalität eine relevante Größe. Unter Lebenserwartung versteht man die durchschnittliche Zahl von weiteren Lebensjahren die ein Mensch in einem bestimmten Alter, zu einem bestimmten Zeitpunkt vermutlich noch leben wird. Sie wird anhand der Sterbetafel ermittelt und ist eine hypothetische Kennziffer die sich im Laufe des Lebens verändern kann bzw. wird (Schimany, 2007, S.21). Wie oben bereits kurz erwähnt, unterscheidet sich die Lebenserwartung bzw. die Sterblichkeit von Männern und Frauen. So haben Männer die im Jahr 2012 geboren sind eine Lebenserwartung von 78,3 Jahren, die der Frauen liegt bei 83,3 Jahren. Im Vergleich zum Jahr 2002 hat sich der Wert bei den Männern um 2,5 Jahre erhöht und bei den Frauen auf 1,6 Jahre (Statistik Austria, 2014).

➤ **Migration**

Migration oder auch Wanderung, bezeichnet eine auf Dauer angelegte Veränderung des Lebensmittelpunktes, d.h. eine geografische Ortsveränderung (Günther, 2010, S.9 & Schimany, 2007, S.23). Hier unterscheidet man zwei verschiedenen Arten von Migration: Zum einen spricht man von einer Binnenwanderung bei der eine Person über die Grenzen von Teilgebieten eines Landes umzieht, und zum anderen spricht man von einer Außenwanderung bzw. internationalen Wanderung über die Grenzen eines Landes hinaus (Schimany, 2007, S.23). Die zunehmende Migration in Österreich sorgt maßgeblich für einen Bevölkerungszuwachs. Ohne diesen positiven Wanderungssaldo würde die österreichische Bevölkerung laut WKO stagnieren und mittel- bis langfristig schrumpfen (WKO, 2014).

Die in der folgenden Abbildung dargestellte Bevölkerungspyramide aus dem Statistischen Jahrbuch 2014 der Statistik Austria, veranschaulicht den Altersaufbau unserer Gesellschaft und die Veränderungen in der Gesellschaftsstruktur:

2.01 Bevölkerungspyramide 2012, 2030 und 2060 (mittlere Variante)

Population pyramids in 2012, 2030 and 2060

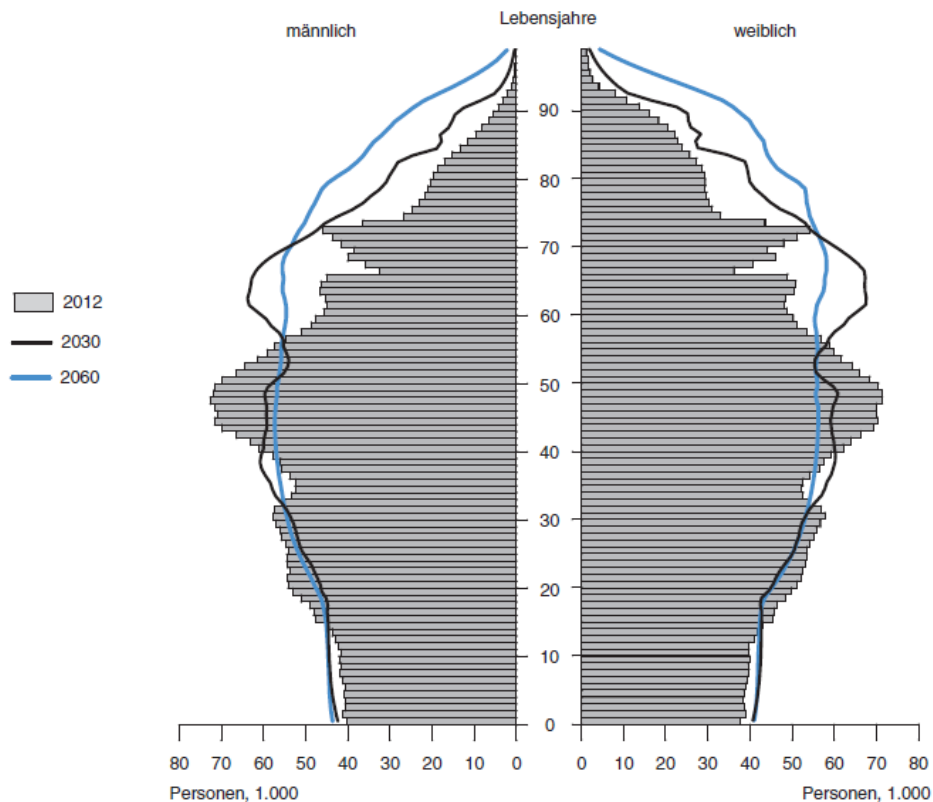


Abbildung 3: Bevölkerungspyramide 2012, 2030, 2060

Statistik Austria. (2013). *Statistisches Jahrbuch Österreichs. 2014*. Download vom 22. 02. 2014 von http://www.statistik.at/web_de/services/stat_jahrbuch/index.html

Im Jahr 2012 waren ca. 70.000 Männer zwischen 40 und 50 Jahren. Im Jahr 2060 werden es laut Schätzungen der Statistik Austria nur mehr knappe 50.000 sein. Bei den Frauen der österreichischen Bevölkerung verhält sich die Situation ähnlich. Maßgeblich für diese Veränderung ist die rückgängige Fertilität. Ein weiteres Phänomen, das anhand dieser Grafik veranschaulicht wird, ist die steigende Lebenserwartung, die sich insbesondere auf die vorausgesagten Veränderungen im oberen Teil der Pyramide auswirkt. So werden im Jahr 2060 wesentlich mehr Männer und Frauen das Alter von 70 bis 90 Jahren erreichen (Statistik Austria, 2013). Trotz der zu erwartenden

vermehrten Wanderungsbewegungen ist davon auszugehen, dass die Bevölkerungszahl in Zukunft abnehmen wird und das Durchschnittsalter der Bevölkerung steigt (Brockhaus, 2006, S.629). Somit sind die zwei maßgeblichen Problemdimensionen, die sich aus dem demografischen Wandel ergeben eine Schrumpfung und Alterung der Bevölkerung. Dies hat vielfältige Auswirkungen auf die ökonomische Entwicklung Österreichs. Dabei ist die zentrale Einflussgröße nicht die Dynamik und Struktur der gesamten Bevölkerung, sondern jene der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter, da diese direkt auf das Arbeitskräfteangebot und damit die Produktionskapazität einwirkt (WIFO, 2010, S.46 & S.50).

Zusammenfassend für dieses Kapitel kann also festgestellt werden, dass der demografische Wandel weitreichende Folgen für verschiedenste Bereiche der Gesellschaft hat und insbesondere auch Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt haben wird. Immer mehr ältere Menschen stehen immer weniger jüngeren Menschen gegenüber. Das lässt schon erahnen, dass sich Unternehmen auf eine veränderte Arbeitsmarktsituation einstellen müssen, um genügend qualifiziertes Personal für sich zu gewinnen. Um die für die Forschungsfrage relevanten Daten der österreichischen Gesellschaft zu gewinnen, bedarf es einer differenzierten Betrachtung. Die für den Arbeitsmarkt relevante Gruppe an Personen spiegelt sich im Erwerbspersonenpotenzial wieder. Im nächsten Punkt wird dieser Begriff erklärt.

2.2.5 Erwerbspersonenpotenzial

Der Teil der Bevölkerung, der sich im erwerbsfähigen Alter befindet, ist besonders wichtig für die wirtschaftliche Entwicklung in einem Land. Das Angebot an Fachkräften ist somit also direkt abhängig von dem Erwerbspersonenpotenzial. Daher werde ich im folgenden Punkt näher auf diesen Begriff eingehen. Im Kapitel 2.3.1 Arbeitsmarktanalyse stelle ich detaillierte Hintergrundinformationen dar.

Erwerbstätige sind Personen im Alter von mindestens 15 Jahren, die einer Erwerbstätigkeit nachgehen. Erwerbslose sind Personen die keiner Erwerbstätigkeit nachgehen. Das Erwerbspersonenpotenzial umfasst demnach das in einem Land zur Verfügung stehende Arbeitskräfteangebot (ddn, 2011). Dieses setzt sich zusammen aus den tatsächlich Erwerbstätigen im erwerbsfähigen Alter, Erwerbslosen und den stillen Reserven (Günther, 2010, S.24). Das Konzept der Erwerbspersonen, berücksichtigt die stillen Reserven nicht (ddn, 2011).

Zu den stillen Reserven zählen diejenigen Menschen in einer Gesellschaft, die sich nicht mehr bei den Arbeitsämtern als arbeitslos melden und wegen schlechten Verhältnissen am Arbeitsmarkt auf eine Erwerbstätigkeit verzichten, grundsätzlich aber erwerbsbereit sind (ddn, 2011). Dazu zählen u.a. Rentner die vorzeitig aus dem Arbeitsmarkt ausgeschieden sind und Studenten und Schüler die aufgrund der Arbeitsmarktsituation ihr Studium hinauszögern. Diese Personen erscheinen nicht in offiziellen Statistiken (IAB, 2005, S.1 & S.5).

Durch die demografische Entwicklung altert und schrumpft die erwerbstätige Bevölkerung. Folglich ändern sich dadurch auch das Arbeitskräfteangebot und die Belegschaftsstruktur in Unternehmen (Günther, 2010, S.24). Besonders großen Einfluss auf die zukünftige Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials hat die Geburtenentwicklung, da diese die Zahl

der Personen im erwerbsfähigen Alter bestimmt. Somit wird die Zahl der jüngeren Erwerbspersonen abnehmen. Da die älteren Erwerbstätigen zukünftig aus dem Erwerbsleben ausscheiden und gleichzeitig weniger Nachwuchskräfte nachkommen, wird das Erwerbspersonenpotenzial wie oben bereits genannt schrumpfen. Daraus folgt dann wiederum die Erhöhung des Durchschnittsalters der Erwerbspersonen (ddn, 2011).

2.3 Soziale und ökonomische Rahmenbedingungen im Fachkräftemangel

In diesem Kapitel wird das nötige Hintergrundwissen zum Thema des Fachkräftemangels dargestellt. Dies soll dem Leser dabei helfen, sich die komplexen Zusammenhänge in Bezug zur Problemstellung dieser Arbeit bewusst zu machen und Abläufe zu verstehen. Ausgangspunkt dafür ist die Analyse des österreichischen Arbeitsmarktes. Hier wird versucht, erste Tendenzen in Richtung eines möglichen Fachkräftemangels zu erkennen und Potenziale zu identifizieren. Anschließend werden Ursachen, Auswirkungen und mögliche Strategien und Maßnahmen gegen einen Fachkräftemangel diskutiert. Ziel dieses Kapitels ist es, abseits der öffentlichen Diskussionen, ein klares Bild zu schaffen und das Problem von den Wurzeln weg zu analysieren.

2.3.1 Arbeitsmarkt Analyse

Bis zum Jahr 2030 wird sich EU-weit die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter, bei großen regionalen Unterschieden, um 19,8 Mio. reduzieren. Dadurch wird das Arbeitskräfteangebot in der EU massiv gedämpft, sofern die Erwerbsbeteiligung und/oder die Migration nicht steigen (WIFO, 2010, S.51). Das österreichische Institut für Wirtschaftsforschung zeigt mit dieser Prognose für das Jahr 2030 keine guten Aussichten auf. Das Angebot an Arbeitskräften am europäischen Arbeitsmarkt wird sinken. Immer weniger Menschen stehen Unternehmen als Mitarbeiter zur Verfügung. Ein Fachkräftemangel scheint also schon greifbar nahe zu sein. Um nun ein differenzierteres Bild des

österreichischen Arbeitsmarktes zu erhalten, werde ich im folgenden Kapitel auf Basis der Daten von Statistik Austria die aktuelle Lage darstellen. Ziel ist es, erste Tendenzen zu erkennen. Es ist nicht Ziel dieses Kapitels, bereits eine Aussage über die Existenz oder das Nichtvorhandsein eines Fachkräftemangels in Österreich zu treffen.

2.3.1.1 Überblick Österreich

Im Jahresdurchschnitt 2012 waren 4.183.800 Menschen in Österreich erwerbstätig und 189.100 arbeitslos (Statistik Austria, 2013a, S.21). 2013 hat sich die Situation leicht verschlechtert. So waren in diesem Jahr 4.175.200 erwerbstätig und 215.200 arbeitslos (Statistik Austria, 2014a). 2012 gab es in Österreich einen Beschäftigungszuwachs von 39.900, wobei 12.500 auf die Männer entfallen und 27.400 auf Frauen (Statistik Austria, 2013, S.31). Im gleichen Zeitraum wurden 69.500 offene Stellen von Unternehmen gemeldet (Statistik Austria, 2013a, S.21). 2013 waren es nur mehr 65.000 (Statistik Austria, 2014a). Ein derzeitiger Trend am Arbeitsmarkt geht weg von der Selbstständigkeit hin zur unselbstständigen Beschäftigung. Im Jahr 2012 waren 556.500 Menschen selbstständig oder mithelfend beschäftigt und 3.627.300 Personen waren unselbstständig tätig. Die Zahl der unselbstständig Beschäftigten stieg im Vergleich zum Jahr 2011 um 53.000, die Zahl der Selbstständigen und Mithelfenden hingegen sank um 13.100 (Statistik Austria, 2013a, S.32).

In Österreich wird die Zahl der Erwerbspersonen bis zum Jahr 2018 auf ein Maximum von 4,162 Mio. ansteigen. Im Jahr 2012 lag dieser Wert noch bei 4,115 Mio. Danach sinkt die Erwerbspersonenzahl bis zum Jahr 2034 auf rund 4,041 Mio. ab, und steigt danach neuerlich an. Das führt dann zu einer prognostizierten Anzahl von 4,141 Mio. Erwerbspersonen bis zum Jahr 2050. Betrachtet man diesen Anstieg Mitte der 2030er – Jahre, ist anzunehmen dass dieser zum größten Teil auf der steigenden Erwerbstätigkeit von Frauen beruht, und weniger auf einem Anstieg der Erwerbspersonen unter Männern (Statistik Austria, 2014c).

| Jahr | Anzahl der Erwerbspersonen |
|------|----------------------------|
| 2012 | 4,115 Mio. |
| 2018 | 4,162 Mio. |
| 2034 | 4,041 Mio. |
| 2050 | 4,141 Mio. |

Tabelle 2: Entwicklung Erwerbspersonen 2012 - 2050

11,7% der in Österreich Erwerbstätigen sind ausländische Staatsangehörige. 1995 waren es 9,2% und 2005 stieg diese Zahl auf 9,8% an (Statistik Austria, 2013a, S.33).

Dieser Überblick über den österreichischen Arbeitsmarkt lässt erste Trends in unserer Gesellschaft erkennen, die sich meiner Meinung nach auch zu Gunsten der Arbeitgeber in Österreich entwickeln und Chancen zur Personalbeschaffung bieten:

- Frauen beteiligen sich immer mehr am Arbeitsleben und werden dadurch von immer größerer Bedeutung für die Wirtschaft und speziell auch für Unternehmer, die Arbeitskräfte bzw. Fachkräfte suchen.
- Die Bewegung von der Selbstständigkeit hin zur unselbstständigen Beschäftigung, zeigt sich aus meiner Sicht als günstige Entwicklung für Arbeitgeber in Österreich, da das Angebot an Arbeitskräften dadurch größer wird.

Weiterführend werde ich die einzelnen Teilbereiche am Arbeitsmarkt genauer beleuchten um ein ganzheitliches Bild zu schaffen.

2.3.1.2 Bundesländer

Zwischen den einzelnen Bundesländern sind verschiedene Entwicklungen zu erwarten. So wird in Kärnten zwischen 2012 und 2030 mit -12% vermutlich der größte Rückgang an Erwerbspersonen zu verzeichnen sein. In der Steiermark und im Burgenland werden es -7% sein, in Oberösterreich -5%, in Salzburg -3% und in Niederösterreich und Tirol -2%. Einzig in Wien wird es voraussichtlich einen Zuwachs der Erwerbsbevölkerung von +10% geben. In Vorarlberg wird es keine Veränderung geben (Statistik Austria, 2014c). Der auffallend hohe Rückgang an Erwerbspersonen in Kärnten hat verschiedene Ursachen. So ist Kärnten das einzige Bundesland Österreichs, das bis 2030 kein Bevölkerungswachstum verzeichnen wird (Schöndorfer, 2013). Zudem zeigt der Bundesländervergleich, dass in Kärnten die meisten Personen im Alter über 64 Jahren leben. Besonders betroffen vom Erwerbspersonenrückgang sind dabei die ländlichen Gegenden. (Klinglmair, 2012). Die Kombination von Bevölkerungsrückgang und Alterung der Gesellschaft sind also besonders in Kärnten ein Mitverursacher eines möglichen Fachkräftemangels.

2.3.1.3 Vollzeit vs. Teilzeit

Die 39.900 zusätzlichen Erwerbstätigen im Jahr 2012 setzen sich zusammen aus 8.900 Vollzeitstellen und 31.000 Teilzeitstellen. Rückblickend kann man erkennen, dass sich das Verhältnis von Vollzeitstellen zu Teilzeitstellen verändert hat. In den vergangenen Jahren vor 2012 gab es mehr Zuwachs bei den Vollzeitbeschäftigungen und weniger Zuwachs bei den Teilzeitstellen: Im Jahr 2010 auf 2011 stieg die Anzahl der Vollzeitbeschäftigung um 35.000 an, die Teilzeitbeschäftigungen jedoch nur um 12.500. Im Jahr 2008 gab es weniger Zuwachs bei den Teilzeitbeschäftigten als im Jahr 2012, dafür aber mehr Vollzeitbeschäftigungen, nämlich 25.200. (Statistik Austria, 2013a, S.31). 2013 gingen 45.000 Vollzeitarbeitsplätze verloren und 36.400 Teilzeitstellen kamen hinzu (Statistik Austria, 2014a).

Betrachtet man die Teilzeitquote im Jahr 2013 nach Geschlechtern getrennt, ist eindeutig erkennbar, dass vielmehr Frauen Teilzeitarbeit leisten. 45,5% der Frauen haben im Jahr 2013 Teilzeit gearbeitet, wobei unter den Männern nur 10% einer Teilzeitbeschäftigung nachgingen. Drückt man dieses Verhältnis in Zahlen aus so stehen 887.500 Frauen, 222.700 Männern in einem Teilzeitarbeitsverhältnis gegenüber (Statistik Austria, 2014d). Gründe für die hohe Teilzeitquote unter Frauen sind zum Beispiel Betreuungspflicht von Kindern oder Pflegebedürftige in der Familie. Männer hingegen nutzen eine Teilzeitbeschäftigung für Aus- und Fortbildungen (Der Standard, 2014). Die steigende Beteiligung von Frauen im Arbeitsleben ist also in der höheren Teilzeitquote begründet. Sieben von zehn Frauen mit Kindern unter 15 Jahren sind teilzeitbeschäftigt (Pirklbauer, 2014).

Bei der Arbeitssuche wird vorwiegend unselbstständige Tätigkeit nachgefragt. 2011 haben 96,6% der Arbeitssuchenden nach einer derartigen Tätigkeit Ausschau gehalten. Teilzeitbeschäftigungen werden in erster Linie von Frauen bevorzugt. 33,3% der Frauen geben an, ausschließlich eine Teilzeitbeschäftigung zu suchen. 60,5% aller Arbeitslosen suchen ausschließlich nach einer Vollzeitbeschäftigung (Statistik Austria, 2013a, S. 40).

Zusammenfassend für diesen Absatz lässt sich festhalten, dass Frauen in den letzten Jahren mitunter der Grund für eine Verschiebung der Anstellungsart sind. Aufgrund familiärer Verpflichtungen, sowie Kindern oder zu pflegende Angehörige, haben Frauen zumeist nicht die nötigen Ressourcen um in einem Vollzeitarbeitsverhältnis zu arbeiten. Da sich Frauen aber trotz dieser Umstände am Arbeitsmarkt beteiligen möchten oder müssen, entsteht eine höhere Teilzeitquote. Somit darf aus meiner Sicht, eine Erhöhung der Teilzeitstellen nicht grundsätzlich als negativ beurteilt werden. Ich denke, dass viele Mütter froh darüber sind, einer Berufstätigkeit nachgehen zu können und trotzdem noch Zeit für Familie haben. Wenn man jedoch den Wert der Arbeitssuchenden betrachtet, wo lediglich 33,3% der Frauen angeben eine

Teilzeitstelle zu suchen, bleibt die Frage offen, welche Art der Anstellung die restlichen 66,7% der Frauen anstreben.

2.3.1.4 Arbeitslose

Im Jahr 2012 waren in Österreich 189.100 Personen arbeitslos (Statistik Austria, 2013a, S.21). Die Anzahl der Arbeitslosen in Österreich hat sich zwischen dem Jahr 2011 und 2012 um 5,7% auf 260.643 erhöht (Auer, 2013, S.2). Bei den Frauen stieg die Arbeitslosigkeit um 4.681 bzw. 4,4%, bei den Männern hingegen um 9.260 bzw. 6,7% (Auer, 2013, S.14). Im Jahr 2013 ist die Arbeitslosigkeit noch einmal auf 4,9% angestiegen. Somit sind in Österreich im Jahr 2013 100.400 Frauen und 114.800 Männer arbeitslos gewesen. Besonders bei älteren Erwerbstätigen und Personen mit höheren Bildungsabschlüssen stieg die Zahl der Arbeitslosen 2013 überdurchschnittlich an (Statistik Austria, 2014a).

Vergleicht man die Arbeitslosenquote von Österreich mit den EU- 27 so liegen wir an erster Stelle, mit den wenigsten Arbeitslosen innerhalb der EU. Im Durchschnitt lag der Wert im Jahr 2012 bei 4,3% in Österreich und 10,5% im EU- Durchschnitt (Auer, 2013, S.21).

Betrachtet man die Entwicklung der Arbeitslosigkeit der letzten Jahrzehnte, erkennt man eine stetige Verschlechterung der Situation seit 1980. Bis Anfang der 80er Jahre war die Arbeitslosigkeit sehr niedrig und schwankte um die 2% der Erwerbsbevölkerung (Statistik Austria, 2013b, S.14 ff). Siehe Abbildung 4.

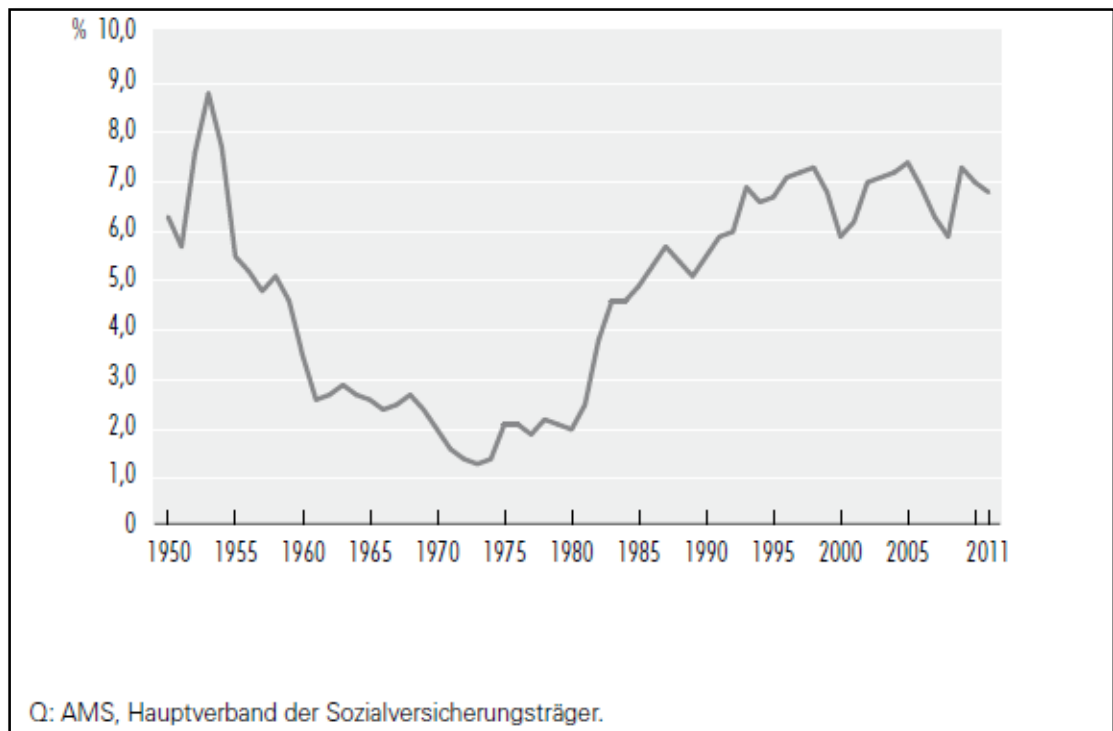


Abbildung 4: Entwicklung der Arbeitslosigkeit 1950 – 2011

Quelle: Statistik Austria. (2013b). *Bildung in Zahlen 2011/12. Schlüsselindikatoren und Analyse*. S.15

Trotz der Tatsache, dass Österreich im Vergleich mit der EU bzgl. der Arbeitslosenquote am besten dasteht, gibt es deutlich erkennbare Handlungsfelder. So muss aus meiner Sicht daran gearbeitet werden, dass die Arbeitslosigkeit unter älteren Erwerbstätigen sinkt. Ein Indikator der gegen die Existenz eines tatsächlichen Mangels an Fachkräften spricht, ist die erhöhte Anzahl an arbeitslosen Personen mit höheren Bildungsabschlüssen.

2.3.1.5 Ungenütztes Arbeitskräftepotenzial

Personen mit ungenutztem zeitlichem Arbeitspotenzial, die mehr Stunden arbeiten möchten und dies auch innerhalb von zwei Wochen können, werden bis zu einer wöchentlichen Obergrenze von weniger als 40 Stunden Normalarbeitszeit als Unterbeschäftigt erfasst (Statistik Austria, 2013a, S.41). Siehe dazu Abbildung 5:

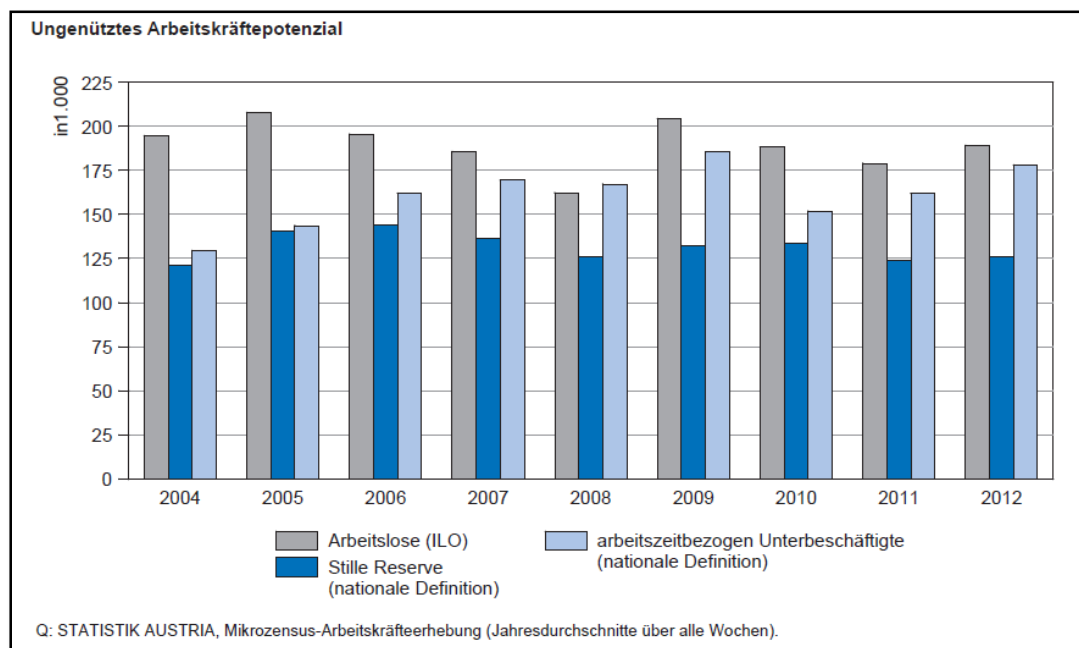


Abbildung 5: Ungenütztes Arbeitskräftepotenzial 2004 bis 2012

Quelle: Statistik Austria. (2013a). *Arbeitsmarktstatistiken. Ergebnisse der Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung und der Offenen-Stellen-Erhebung*. S. 41

Im Jahr 2012 waren 178.100 Personen arbeitszeitbezogen unterbeschäftigt. Davon waren 117.200 Frauen und 60.800 Männer. 259.900 Erwerbstätige mit einer Normalarbeitszeit von weniger als 40 Stunden äußerten den Wunsch nach einer höheren Arbeitszeit. Im Krisenjahr 2009 gab es seit Aufzeichnung dieses Indikators die meisten Unterbeschäftigten. Die Anzahl der Personen lag in diesem Jahr bei 185.400 (Statistik Austria, 2013a, S.41).

Stille Reserven sind Nicht-Erwerbspersonen im Alter zwischen 15 bis 64 Jahre, die nicht Arbeit suchen, aber einen Arbeitswunsch äußern. Die Anzahl

dieser Personengruppe lag im Jahr 2012 bei 126.000. Dieser Wert veränderte sich in den letzten Jahren kaum und bewegt sich seit 2005 zwischen 9% und knapp 10% der Nicht-Erwerbspersonen (Statistik Austria, 2013a, S.41).

Hier ist nun erkennbar, dass es ungenützte Potenziale am Arbeitsmarkt gibt. Besonders betroffen sind Frauen, die gerne mehr arbeiten würden. Offen bleibt hier jedoch, welche Bildung die Unterbeschäftigten abgeschlossen haben und wie viele der 178.100 Personen somit als Fachkräfte zählen würden.

2.3.1.6 Altersstruktur am Arbeitsmarkt

Im Jahr 2012 lag die Anzahl der Erwerbspersonen im Alter von 50 Jahren und mehr bei 901.000. Diese Zahl wird sich bis zum Jahr 2020 vermutlich bis zu 1,1 Mio. erhöhen oder sogar darüber liegen (Statistik Austria, 2014c). 541.500 der erwerbstätigen Personen in Österreich waren im Jahr 2012 15 bis 24 Jahre alt. 431.300 waren zwischen 55 und 64 Jahre alt, das sind 10,3% aller Erwerbstätigen. Im Jahr 1995 lag dieser Wert noch bei 6,5%, 10 Jahre später waren es bereits 7,9%. Dies verdeutlicht die Verschiebung der Altersstruktur unter den Erwerbstätigen in Richtung der Alten. Betrachtet man nun den Anteil der jugendlichen Erwerbstätigen (15 bis 24 Jahre) erkennt man einen gegenteiligen Verlauf. 1995 machte deren Anteil im Erwerbsleben 15,3% aus, 2005 waren es nur noch 13,6% und im Jahr 2012 ist der Wert auf 12,9% weiter abgesunken (Statistik Austria, 2013a, S.33).

Die höchste Erwerbstätigenquote haben sowohl Männer als auch Frauen im Alter zwischen 35 und 44 Jahren. 2012 betrug die Erwerbstätigenquote in dieser Altersgruppe 82,6%. Ein Rückgang der Quote ist erst ab dem 50. Lebensjahr zu verzeichnen. Bei Männern und Frauen im Alter zwischen 55 bis 64 betrug die Quote im Jahr 1995 30,2%, 2011 waren es bereits 41,5% und 2012 43,1%. Hier bestätigt sich der Trend zu einer längeren Verweildauer im Erwerbsleben. Erwerbstätige ab dem 65. Lebensjahr machen dann jedoch nur

mehr 7,3% der Männer und 3,5% der Frauen aus (Statistik Austria, 2013a, S. 21 & S.33).

2.3.1.7 Offene Stellen

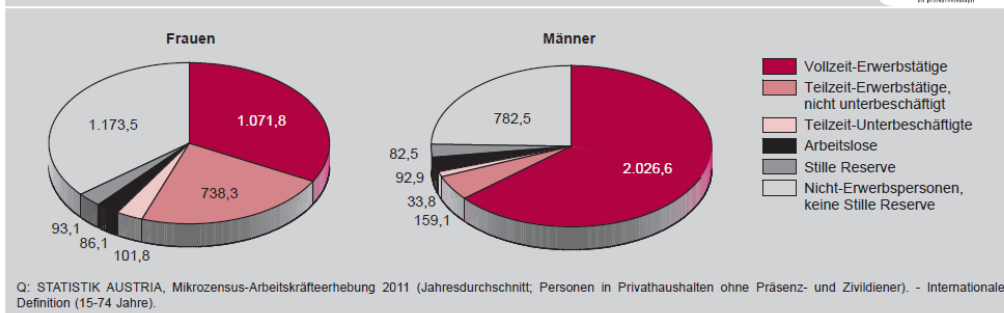
Laut Statistik Austria gab es im Jahr 2012 durchschnittlich 69.500 offene Stellen. Auch in den beiden Jahren davor waren es circa gleich viele. Akademische Berufe machten 13% der offenen Stellen aus, 8% sind Hilfskräften zuzuschreiben und bei 40% der Stellen gab es laut Unternehmen keine schulische Mindestqualifikation. 32% entfielen auf Lehrberufe und 15% der offenen Stellen forderten eine Matura. Ein Fünftel der offenen Stellen waren Teilzeitbeschäftigungen oder geringfügige Beschäftigungen (Statistik Austria, 2013a, S.41).

2.3.1.8 Geschlechterspezifische Betrachtung des Arbeitsmarktes

Die folgende Abbildung 6, bildet den Arbeitsmarkt nach Geschlecht ab. Die größten Unterschiede zwischen Männern und Frauen bestehen in der Teilzeitquote und der Vollzeitbeschäftigung. Im Jahr 2011 waren 2.026.600 Männer Vollzeiterwerbstätig aber nur 1.071.800 Frauen. Bei den Arbeitslosen sind die Männer stärker vertreten, wenn auch nur in einem sehr geringen Ausmaß. 51,9% der Arbeitslosen sind Männer. Bei den Teilzeitbeschäftigten zeigt sich ein deutlich höherer Anteil an Frauen. 81,3% aller Teilzeiterwerbstätigen sind Frauen. Sie stellen im Jahr 2011 jedoch einen höheren Anteil an potenziellen Arbeitskräften dar: Die Teilzeit- Unterbeschäftigung ist bei den Frauen größer, denn 74,9% dieser Gruppe sind Frauen. Auch bei den Stillen Reserven haben Frauen mit 53% einen größeren Anteil als Männer (Fasching, 2013, S.217 ff.).

Frauen und Männer nach Einbindung in den Arbeitsmarkt (in 1.000)

Grafik 2



Aufteilung der Erwerbsstatusgruppen nach Geschlecht

Grafik 3

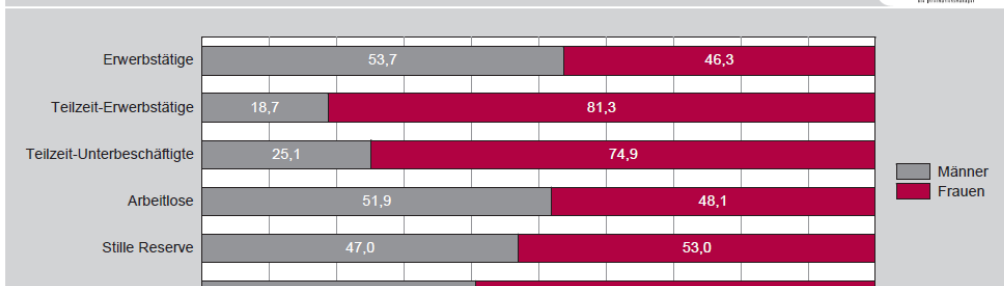


Abbildung 6: Arbeitsmarkt nach Geschlechtern

Quelle: Fasching, M. (2013). *Neue Arbeitsmarktindikatoren als Ergänzung zur Arbeitslosenquote auf europäischer Ebene*. Statistische Nachrichten (S. 217- 237).

Die Erwerbstätigenquote von Frauen und Männern nähert sich immer mehr an. Die der Männer lag im Jahr 2012 bei 77,8%, die der Frauen bei 67,3%. Im Jahr 1995 lagen diese Werte noch 20 Prozentpunkte voneinander entfernt (Statistik Austria, 2013a, S.33).

2.3.1.9 Branchen Überblick

Laut Statistik Austria ist die Wirtschafts- und Beschäftigungsstruktur der westlichen Gesellschaften seit den 1960er – Jahren von einem tiefgreifenden Wandel gekennzeichnet. Der Dienstleistungssektor steht heute im Zentrum der Wirtschaftsstruktur, wie auch die Grafik unten zeigt waren im Jahr 2011 73,3% der unselbstständig Beschäftigten im Dienstleistungssektor tätig.

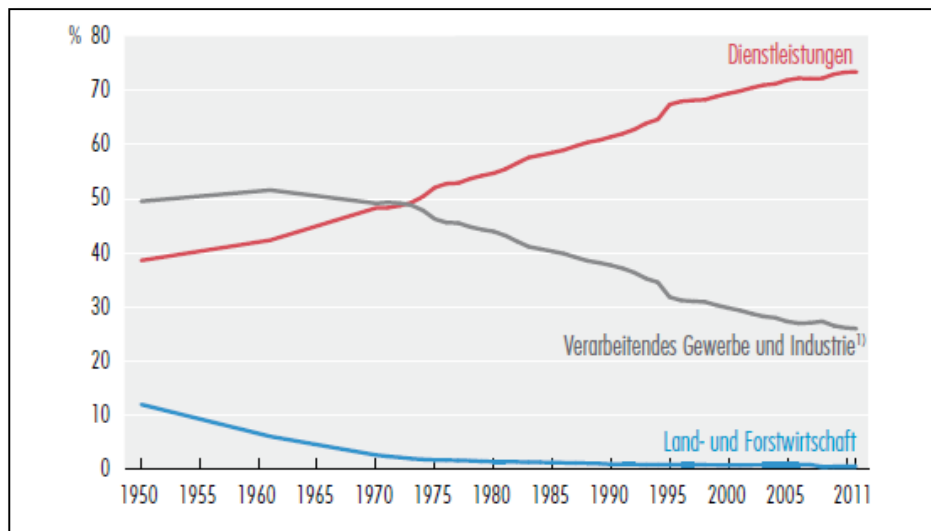


Abbildung 7: Entwicklung Erwerbsstruktur 1950 – 2011

Quelle: Statistik Austria. (2013b). *Bildung in Zahlen 2011/12. Schlüsselindikatoren und Analyse*. S.15

Früher waren es die Land- und Forstwirtschaft, wie auch die industrielle Produktion. Dieser Wandel ist unter anderem begründet im technischen Fortschritt unserer Zeit, der Globalisierung der Wirtschaft und der zunehmenden internationalen Arbeitsteilung (Statistik Austria, 2013b, S.14 ff.).

Im Gesundheits- und Sozialwesen stieg die Zahl der unselbstständig Erwerbstätigen zwischen 2008 und 2010 von 331.400 auf 362.600 Personen an, fiel dann im Jahr 2011 wieder auf 351.700 ab. Im Jahr 2012 stieg die Zahl der Unselbstständigen wieder auf 363.800 Personen an (Statistik Austria, 2013a, S.33). In den Bereichen „Beherbergung und Gastronomie“ gab es eine positive Entwicklung zwischen den Jahren 2008 und 2009. 2009 gab es 213.900 Unselbstständige. Im Jahr darauf sank diese Zahl jedoch wieder ab, auf 209.700 Personen, 2011 kann man ein weiteres Minus beobachten. Erst 2012, als die Zahl der Unselbstständigen auf 213.600 Personen anstieg konnte diese Branche wieder eine positive Entwicklung verzeichnen (Statistik Austria, 2013a, S.33).

| ÖNACE 2008 Abschnitte | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|---|----------|---------|---------|---------|---------|
| | in 1.000 | | | | |
| Unselbständig Erwerbstätige insgesamt | 3.528,0 | 3.532,3 | 3.532,9 | 3.574,3 | 3.627,3 |
| darunter: | | | | | |
| C Herstellung von Waren | 609,9 | 583,3 | 599,6 | 624,2 | 630,2 |
| F Bau | 344,5 | 322,4 | 307,4 | 329,0 | 344,1 |
| G Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen | 592,7 | 578,8 | 553,5 | 561,1 | 564,3 |
| H Verkehr und Lagerei | 190,1 | 188,4 | 181,6 | 192,9 | 196,4 |
| I Beherbergung und Gastronomie | 199,7 | 213,9 | 209,7 | 207,1 | 213,6 |
| J Information und Kommunikation | 82,1 | 92,1 | 92,0 | 84,4 | 88,6 |
| K Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen | 136,1 | 134,6 | 139,5 | 141,0 | 139,1 |
| M Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen | 155,0 | 154,8 | 155,0 | 157,1 | 167,4 |
| N Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen | 123,3 | 124,0 | 125,5 | 128,3 | 121,8 |
| O Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung | 277,3 | 276,8 | 278,4 | 274,3 | 275,1 |
| P Erziehung und Unterricht | 224,1 | 244,3 | 250,5 | 248,1 | 255,0 |
| Q Gesundheits- und Sozialwesen | 331,4 | 358,3 | 362,6 | 351,7 | 363,8 |

Q: STATISTIK AUSTRIA, Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung. - Jahresdurchschnitt über alle Wochen. - Erwerbstätige (ILO-Konzept) in Privathaushalten ohne Präsenz-Zivildienstler. - () Werte mit weniger als hochgerechnet 6.000 Personen sind sehr stark zufallsbehaftet. - (x) Werte mit weniger als 3.000 Personen sind statistisch nicht interpretierbar.

Abbildung 8: Unselbstständige Erwerbstätige nach Branchen

Quelle: Statistik Austria. (2013a). *Arbeitsmarktstatistiken. Ergebnisse der Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung und der Offenen-Stellen-Erhebung*. S.33

Diese Grafik macht sehr deutlich, wie dynamisch und schnelllebig der Arbeitsmarkt ist. Veränderungen passieren innerhalb kürzester Zeit und zeigen nicht immer einen einheitlichen Verlauf wenn man die einzelnen Branchen getrennt voneinander betrachtet. Der Gesamtverlauf aller unselbstständig Erwerbstätigen hingegen zeigt seit dem Jahr 2008 einen kontinuierlichen Wachstumsprozess.

2.3.1.10 Bildungsstatus

Bevor ich einen Überblick der Bildungsstruktur am Arbeitsmarkt gebe, möchte ich den allgemeinen Bildungsstatus in Österreich darstellen:

Das Bildungsniveau der österreichischen Bevölkerung im Alter von 25 bis 64 Jahren ist in den letzten Jahrzehnten stark angestiegen. Die Anzahl der Personen mit lediglich einem Pflichtschulabschluss ist von 1981 bis 2010 auf 19,4% gesunken. Der Anteil der Bevölkerung mit einem Tertiärabschluss hat sich hingegen von 4,5% im Jahr 1981 auf 14,9% im Jahr 2010 mehr als verdreifacht (Statistik Austria, 2013b, S.88).

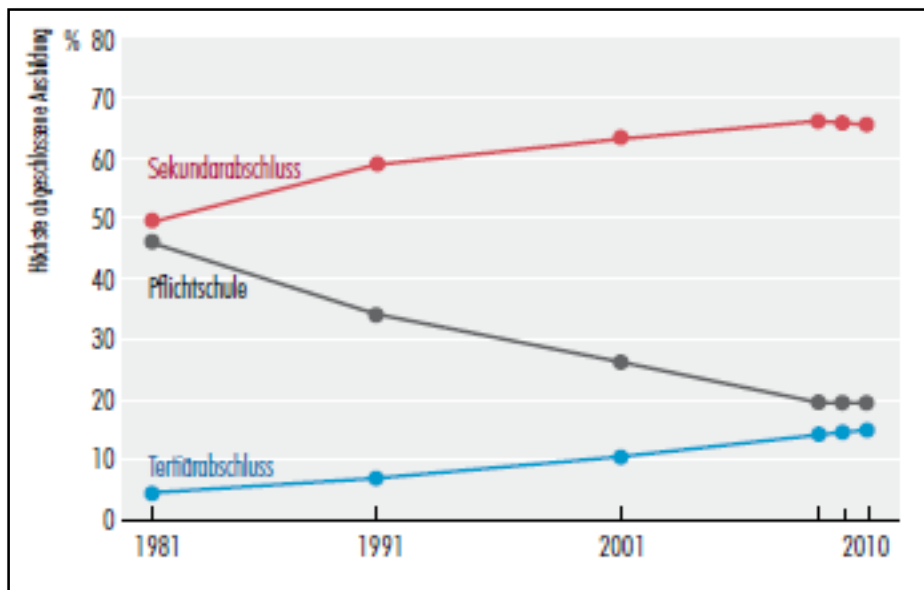


Abbildung 9: Entwicklung des Bildungsniveaus im Alter zwischen 25 & 64 Jahren

Quelle: Statistik Austria. (2013b). *Bildung in Zahlen 2011/12. Schlüsselindikatoren und Analyse*. S. 89

Auch im Bereich der Sekundärabschlüsse gab es eine Steigerung unter der österreichischen Bevölkerung um ca. 16% in dem Zeitraum von 1981 bis 2010. 65,7% der Österreicher haben somit einen Sekundärabschluss (Statistik Austria, 2013b, S.88).

Unten folgende Abbildung veranschaulicht noch einmal im Detail, dass in den letzten Jahrzehnten die Anzahl der Studierenden stetig angestiegen ist. Ein massiver Einbruch passierte im Jahr 2000/2001. Grund dafür war die Einführung der Studienbeiträge und der damit verbundene Rückgang der so genannten „Scheininskreptionen“ (Statistik Austria, 2013b, S.33).

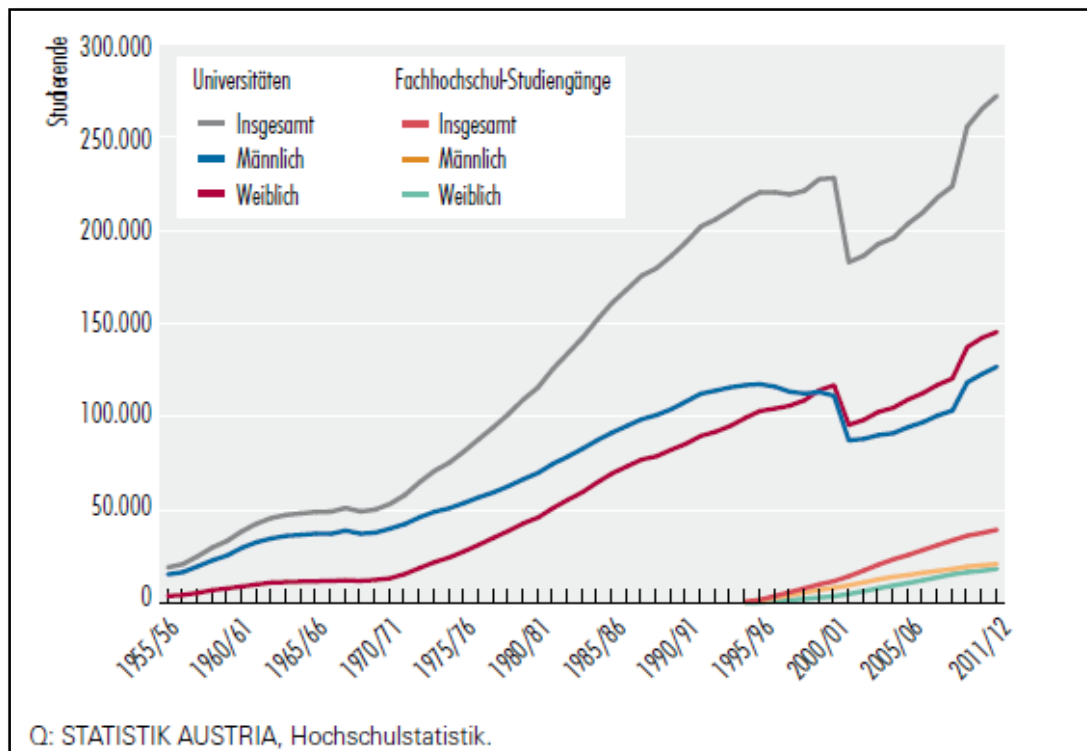


Abbildung 10: Entwicklung der Zahl der Studierenden an öffentlichen Universitäten & FHs

Quelle: Statistik Austria. (2013b). *Bildung in Zahlen 2011/12. Schlüsselindikatoren und Analyse*. S. 33

Die Anzahl der Studierenden nahm in den Folgejahren allerdings wieder zu und somit sind im Studienjahr 2011/2012 360.495 Personen in akademischer Ausbildung zu verzeichnen. 1995 kamen die Fachhochschulstudiengänge hinzu und auch diese können einen stetigen Zuwachs an Studierenden verzeichnen. Die Grafik veranschaulicht auch sehr gut die Annäherung der Studenten und Studentinnen an Universitäten bis zum Jahr 2000, wo die Frauen schlussendlich in der Mehrzahl waren und es heute noch sind. So konnten im Wintersemester 2011/12 unter den Studierenden 145.327 Frauen und 126.734 Männer verzeichnet werden (Statistik Austria, 2013b, S.32 ff). Hier bildet sich bereits ein zukünftiges Fachkräftepotenzial ab. Frauen werden von immer größer werdender Relevanz für Arbeitgeber, die hochqualifizierte Mitarbeiter suchen.

Betrachtet man nun den Bildungsstatus der Erwerbstätigen, spiegelt sich das zuvor für die Gesellschaft Österreichs dargestellte Bild des Bildungsstatus, im Erwerbsleben wieder. Es ist deutlich erkennbar, dass mehr Erwerbspersonen einen Universitäts- oder Hochschulabschluss haben als einen Pflichtschulabschluss. 596.000 Erwerbstätige hatten im Jahr 2012 als höchste abgeschlossene Bildung eine Pflichtschule, 660.200 hingegen einen Universitäts- oder Hochschulabschluss. Die Entwicklung in diesem Bereich seit dem Jahr 1995 zeigt auch einen eindeutigen Verlauf: 1995 hatten 25,8% höchstens einen Pflichtschulabschluss, 2005 waren es 16,9% und 2012 nur mehr 14,2%. Die Anzahl der Erwerbstätigen mit Universitäts- oder Hochschulabschluss hingegen, steigt stetig an: So hatten 1995 nur 8,5% einen solchen Abschluss, 2005 13,1% und letztendlich lag der Wert 2012 bei 15,8% (Statistik Austria, 2013b, S.33).

Abbildung 11 bildet diese Struktur am Arbeitsmarkt ab.

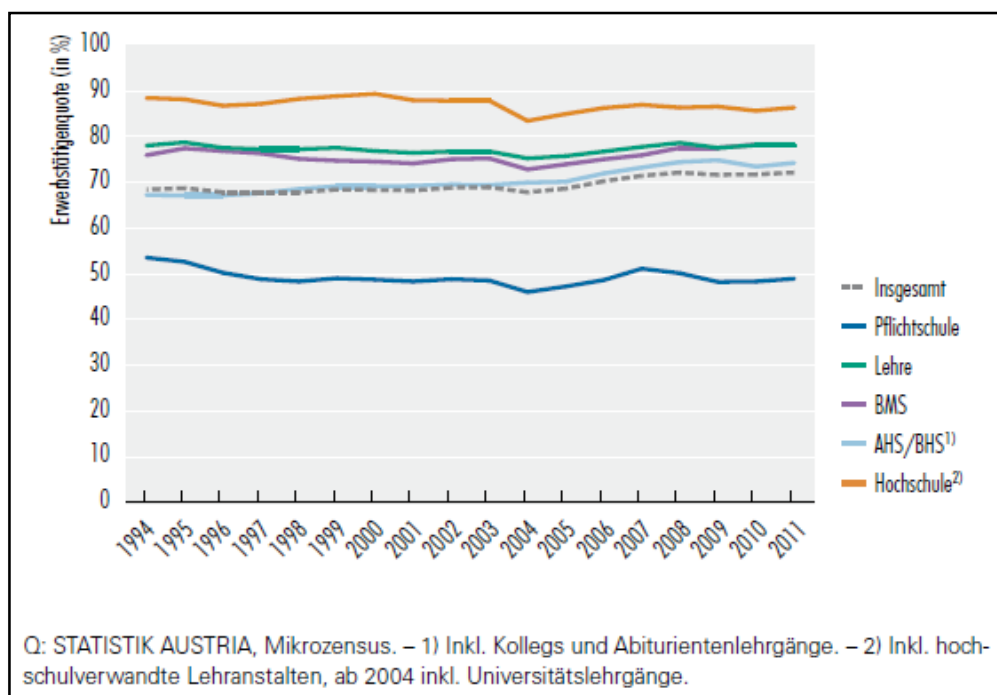


Abbildung 11: Entwicklung der Erwerbstätigkeit nach Bildungsniveau

Quelle: Statistik Austria. (2013b). Bildung in Zahlen 2011/12. Schlüsselindikatoren und Analyse. S. 97

Im Jahr 2011 waren ca. 86% der Österreicher im Alter von 15 bis 64 Jahren mit abgeschlossener Tertiärausbildung erwerbstätig. Hingegen waren nur knappe 50% der Personen mit Pflichtschulabschluss in diesem Zeitraum erwerbstätig (Statistik Austria, 2013b, S.96).

2.3.1.11. Zusammenfassung

Die in diesem Kapitel dargestellte Arbeitsmarktanalyse bildet den Istzustand des österreichischen Arbeitsmarktes ab und zeigt Trends in der Erwerbsbevölkerung auf. Hier ein kurzer Überblick über die wichtigsten Entwicklungen:

- Die Zahl der Erwerbspersonen in Österreich wird abnehmen.
- Die Arbeitslosigkeit hat in den letzten Jahren leicht zugenommen.
- Immer mehr Frauen steigen ins Berufsleben ein.
- Frauen arbeiten vermehrt in Teilzeitbeschäftigungen.
- Unter den Universitätsabsolventen finden sich immer mehr Frauen.
- Österreichische erwerbstätige Personen gehen vermehrt einer unselbstständigen Tätigkeit nach.
- Erwerbspersonen ziehen sich immer mehr von ländlichen Gegenden zurück in Städte.
- Die meisten Erwerbstätigen sind im Alter zwischen 35 und 44 Jahren. Ab dem 65. Lebensjahr nimmt die Erwerbstätigkeit massiv ab.
- Das Bildungsniveau in der österreichischen Bevölkerung steigt an. Immer mehr Menschen absolvieren einen Sekundär- oder Tertiärabschluss. Die Zahl der Personen, die lediglich einen Pflichtschulabschluss haben geht zurück.

Ein direkter Nachweis eines Fachkräftemangels ist nicht möglich. Es gibt zwar den Hinweis auf ungenützte Potenziale am Arbeitsmarkt, hier kann aber nicht schlussgefolgert werden, dass es keinen Fachkräftemangel gibt oder dieser leicht zu beseitigen wäre.

In der Literatur spricht man hier auch von einem so genannten Mismatch. Man könnte also meinen, dass man die offenen Stellen mit den Arbeitslosen abdecken kann bzw. die Arbeitslosigkeit dadurch deutlich reduzieren würde. Dies ist aber nicht möglich, da Diskrepanzen zwischen den nachgefragten und angebotenen Qualifikationen am Arbeitsmarkt bestehen (Eichhorst & Thode, 2002, S.19). Zusätzlich zeigt sich das Problem bei der Datenanalyse, dass belastbare statistische Daten zum Fachkräftemangel fehlen. Viele Daten zum Thema des Fachkräftemangels stammen von Unternehmensbefragungen. Die Ergebnisse aus derartigen Erhebungen weichen aber meist deutlich voneinander ab, je nach Grundgesamtheit, Zeitpunkt und Fragestellung. (Mesaros, L., Achim, V. & Weinkopf, C., 2009, S.9).

Es zeigt sich wie schwierig und komplex der Umgang mit diesem Thema ist. Auch wenn zum jetzigen Zeitpunkt keine absolute Aussage über einen Fachkräftemangel getroffen werden kann, verdeutlicht diese Darstellung, dass besonders öffentliche Diskussionen dieses Themas kritisch betrachtet werden sollen. Denn Meinungsvertreter versuchen zumeist mit gezielten Argumenten ihre eigenen Interessen ins rechte Licht zu rücken. Aus Arbeitgeber Sicht erscheint es zum Beispiel ökonomisch sinnvoll einen Fachkräftemangel zu behaupten, obwohl es diesen gar nicht gibt. Das begründet sich darin, dass Arbeitgeber bei einem Überangebot an Fachkräften weniger Lohn zahlen müssen, als bei einem Mangel, wo die Nachfrage höher ist (Freie Union, o.J.).

Um nun einen weiteren Schritt zur Annäherung an das Forschungsproblem zu machen, werden unten folgend Ursachen für einen Fachkräftemangel dargestellt.

2.3.2 Mögliche Ursachen für einen Fachkräftemangel

In der Literatur werden zahlreiche Ursachen für einen Fachkräftemangel angeführt. Im folgenden Absatz wird versucht, ein Überblick über die wichtigsten Punkte zu geben.

2.3.2.1 Die demografische Entwicklung

Im ersten Teil der Arbeit wurde der demografische Wandel bereits ausführlich dargestellt. Hier werden nun die konkreten Auswirkungen der Veränderungen in der Gesellschaftsstruktur dargestellt:

Die Geburtenraten gehen zurück und somit können offene Stellen, die durch den Pensionsantritt Älterer frei werden nicht vollständig nachbesetzt werden (Eichhorst & Thode, 2002, S.22). Die Wahrscheinlichkeit, dass die Anforderungen eines Arbeitsplatzes haarscharf mit den am Arbeitsmarkt angebotenen Qualifikationen übereinstimmen nimmt bei einem sinkenden Angebot ab (Kettner, 2012, S. 42). Durch die Alterung der Gesellschaft und die damit verbundene erhöhte Lebenserwartung steigt auch der Bedarf an qualifiziertem Fachpersonal im Gesundheitsbereich, welches sich um die vermehrt an altersbedingten Krankheiten leidenden Personen kümmert. Durch die Verschiebung der Altersstruktur, ergeben sich Herausforderungen für nahezu jeden Unternehmer. Der Anteil älterer Mitarbeiter wird immer höher. Werden diese im Laufe ihrer Karriere jedoch nicht ausreichend gefördert und in Weiterbildungsmaßnahmen integriert, können sie den Anforderungen in einem sich schnell verändernden wirtschaftlichen Umfeld wahrscheinlich nicht entsprechen. Oftmals werden ältere Mitarbeiter daher durch jüngere ersetzt. Dieser Ausweg wird vielen Unternehmern durch den demografischen Wandel jedoch bald versperrt bleiben (Eichhorst & Thode, S. 23).

Jedoch kann man nicht davon ausgehen, dass sich strukturelle Veränderungen im Bevölkerungsaufbau direkt und deckungsgleich auf das

Erwerbspersonenpotenzial übertragen lassen (Günther zitiert nach IW). Wenn man verschiedene Einflussfaktoren die auf das Erwerbsverhalten einwirken berücksichtigt, kann man laut Günther einen starken Beschäftigungsrückgang abwenden (Günther, 2010, S.5). Auch Spöttl ist der Meinung, dass die demographische Veränderung langfristige gesehen Folgen für den Arbeitsmarkt haben wird, dies ist jedoch nicht gleichzusetzen mit einem Fachkräftemangel (Spöttl, 2011). Eine direkt spürbare Auswirkung der demografischen Veränderung wird laut Bosch erst ab ca. 2020 spürbar sein (Bosch, 2013a, S.27).

2.3.2.2 Institutionelle Rahmenbedingungen des Arbeitsmarktes

Institutionelle Regelungen wie zum Beispiel hohe Lohnersatzraten und eine lange Bezugsdauer von Leistungen der Arbeitslosenversicherung oder Defizite in der Arbeitsvermittlung verlängern die durchschnittliche Dauer der Arbeitslosigkeit. Als Problem zeigt sich hier in erster Linie der Verlust von Fähigkeiten und Kenntnissen der arbeitslosen Personen im Laufe der Zeit. Eichhorst und Thode betonen auch, dass durch erhöhte Steuern- und Abgabenleistungen immer mehr Arbeitnehmer in die Schattenwirtschaft getrieben werden. Denn wenn immer mehr Beiträge von den Arbeitnehmern geleistet werden müssen, um das vorherrschende Umlagen- finanzierte Alterssicherungssystem aufrecht zu erhalten, wird der Unterschied zwischen Brutto- und Nettolöhnen immer größer. (Eichhorst & Thode, S. 23 ff).

Ein weiterer Grund für einen Fachkräftemangel sind die in der Vergangenheit sehr großzügig eingesetzten Maßnahmen der Frühpensionen, die Erwerbs- und Berufsunfähigkeitspensionen und verlängerte Bezüge von Arbeitslosenunterstützung bei älteren Erwerbspersonen. Daraus resultiert nun eine geringere Beteiligung älterer Personen am Erwerbsleben. Zusätzlich sind Unternehmer noch mit der Tatsache konfrontiert, dass es kaum Weiterbildungsangebote für Mitarbeiter im Alter 50 plus gibt, da diese in den vergangenen Jahren kaum in Anspruch genommen wurden (Eichhorst & Thode, S. 24 ff).

Neben den älteren Personen wird auch Frauen oftmals der Zugang zum Erwerbsleben durch institutionelle Regelungen erschwert. Eine zu geringe Anzahl an Kinderbetreuungsstätten hält Mütter davon ab, in das Erwerbsleben einzusteigen (Kettner, 2012, S.50). Aber auch zu hohe Kosten für Betreuungsplätze sind hier zu erwähnen. Diese machen eine Erwerbstätigkeit für Frauen möglicherweise uninteressant. Der Staat kann hier durch ausreichend Kindergeld, steuerliche Abzugsmöglichkeiten oder steuerfinanziertes staatliches Angebot an Kinderbetreuung eingreifen und die Beteiligung der Frau am Arbeitsmarkt fördern (Eichhorst & Thode, S. 25 ff).

2.3.2.3 Defizite im Bildungswesen

Aus- und Fortbildungen sind ein wesentlicher Einflussfaktor auf die Quantität und Qualität des Humankapitals in einem Land. Das Angebot an qualifizierten Arbeitskräften wird maßgeblich vom Bildungsstatus der Bevölkerung beeinflusst. Gibt es also Mängel oder Lücken im Bildungswesen, kann sich das negativ auf den Arbeitsmarkt auswirken. Daher ist es wichtig, bereits Kindern und Jugendlichen ein bestmögliches Bildungsangebot, welches den Anforderungen der Wirtschaft entspricht, zu bieten. Die hohe Dynamik am Arbeitsmarkt stellt junge Menschen vor neue Herausforderungen im Erwerbsleben. Oftmals wechselt man im Laufe des Arbeitslebens zwischen unterschiedlichen Berufsfeldern und muss sich immer wieder neu anpassen und dazulernen. Daher meinen Eichhorst und Thode, dass stark spezialisierte Berufsausbildungen zum Fachkräftemangel beitragen (Eichhorst & Thode, S.26 ff).

Ich denke nicht, dass dies zutrifft. Hoch spezialisierte Fachkräfte leisten aus meiner Sicht eher einen positiven als negativen Beitrag zum Fachkräftemangel. In gewissen Bereichen benötigt man eben hochspezialisierte Mitarbeiter. Das bedeutet aber nicht, dass Spezialisten sich nicht den Marktanforderungen anpassen können. Weiterbildungen und Schulungen während des Erwerbslebens sind zum Beispiel eine Methode, um Fachpersonal für die Veränderungen in der Wirtschaft zu wappnen. Ich denke

es liegt eher an den Unternehmen selbst, die Investitionen in die Weiterbildung der Mitarbeiter scheuen. Auch Fachpersonal selbst, verfügt vermutlich nicht immer über ausreichende Mittel um Weiterbildungsmaßnahmen selbst zu finanzieren.

Aber auch auf akademischer Seite kann ein Beitrag gegen einen Fachkräftemangel geleistet werden. Als ein wesentlicher Punkt sei hier die Studienfinanzierung zu nennen. Auch Menschen aus einkommensschwächeren Haushalten, sollten die Möglichkeit bekommen zu studieren. Die inhaltliche Gestaltung von Studiengängen kann durch wenig ausdifferenzierte Curriculums, die nicht den Ansprüchen einer dynamischen Wirtschaft entsprechen, zum Fachkräftemangel beitragen (Eichhorst & Thode, S.27 ff). Auch Kettner betont, dass Investitionen im Bildungsbereich die für Unternehmen nicht mehr relevant sind, zu einem Fachkräftemangel beitragen (Kettner, 2012, S. 50). Die Dauer eines Studiums und die Geschwindigkeit mit der Hochschulen auf Veränderungen in der Wirtschaft reagieren und Ausbildungen anpassen ist ebenso ein Einflussfaktor den es zu beachten gilt. Daher ist eine enge Zusammenarbeit von Wirtschaft und Hochschulen wünschenswert (Eichhorst & Thode, S.27 ff).

Letztendlich sind Weiterbildungen für Arbeitnehmer auch sehr wichtig, um sich zu spezialisieren oder auch in andere Berufsfelder zu wechseln. Dies kann jedoch durch Finanzierungsprobleme und mangelnder Unterstützung seitens des Arbeitsgebers erschwert bzw. verhindert werden. Dies trägt dann wiederum zur Entstehung eines Fachkräftemangels bei (Eichhorst & Thode, S.28).

Bosch sieht eine mangelnde Aus- und Weiterbildung als zentrale Ursache für die Entstehung eines Fachkräftemangels. Laut einer Prognose des deutschen Bundesinstitutes für berufliche Bildung und des deutschen Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung wird es bis zum Jahr 2025 1,3 Millionen Personen ohne Berufsausbildung zu viel am Arbeitsmarkt geben. Um dem

entgegen zu steuern, muss die Politik mehr Geld in Bildung investieren (Bosch, 2011, S.436).

2.3.2.4 Strukturwandel

Wie bei der Analyse des Arbeitsmarktes bereits erwähnt wurde, verändert sich das Wirtschaftsgeschehen von der Produktion industrieller Güter hin zum Dienstleistungssektor. Arbeitskräfte müssen den veränderten Ansprüchen des Arbeitsmarktes entsprechen. Werden diese Änderungen vom Bildungswesen und den Betrieben nicht rechtzeitig erkannt und neue Qualifikationsmaßnahmen implementiert, entsteht ein Fachkräftemangel (Eichhorst & Thode, S.30).

2.3.2.5 Regionale und internationale Mobilität

In Städten kommt es oft vor, dass ein Nachfrageüberhang nach qualifizierten Arbeitskräften entsteht. In ländlichen Gegenden tritt meist das Gegenteil ein. Mitarbeiter sind schwerer zu finden, da die Entwicklungsmöglichkeiten oftmals als geringer eingeschätzt werden als bei Arbeitsstellen in der Stadt (Eichhorst & Thode, 2002, S.30). Niedrige Einkommen, hohe Arbeitslosigkeit, Abwanderung junger Erwerbspersonen und eine Stigmatisierung ländlicher Räume als zurückgeblieben stellen die Probleme derartiger Regionen dar und tragen alle samt zur Entstehung eines Fachkräftemangels bei (Blotevogel, Spiekermann & Wegener, 2013, S.17). Darüber hinaus ist für ländliche Regionen die Anpassung an den Strukturwandel der Wirtschaft durch entsprechende Innovationen noch schwerer, da diese zumeist mit weniger Forschungseinrichtungen ausgestattet sind und traditionelle Branchen im Vergleich zu Hightech Branchen dominieren (BLE, 2013, S. 39).

2.3.2.6 Arbeitsbedingungen

Wie bereits vorher schon erwähnt, ist Bosch der Meinung, dass es zurzeit noch keine Fachkräftemangel gibt. Unternehmen die jedoch zu niedrige Löhne und schlechte Arbeitsbedingungen bieten, leiden sehr wohl an einem

Fachkräftemangel. Zu Zeiten hoher Arbeitslosigkeit bekamen diese Betriebe qualifizierte Mitarbeiter zu niedrigen Löhnen. Wenn das nicht geändert wird, verlieren Unternehmen nicht nur Fachkräfte, sondern auch Wettbewerbsstärke (Bosch, 2011, S.436). Auch Braun und Pfeil sind der Meinung, dass sich Unternehmen am Erfolg und dem großen Angebot an Arbeitskräften der letzten 20 Jahre ausruhen. Themen wie Personalmarketing, lebenslanges Lernen, Weiterbildungen für Mitarbeiter, altersgerechte Arbeitsplätze oder flexible Arbeitszeitmodelle waren und sind für viele Arbeitgeber von geringem Interesse (Braun & Pfeil, 2011, S.93).

Ich denke, dass die Autoren mit diesen Gedanken genau ins Schwarze treffen. Unternehmer dürfen in der Diskussion um den Fachkräftemangel nicht aus dem Bild gerückt werden. Die Verantwortung kann nicht alleine auf politische Rahmenbedingungen und den demografischen Wandel abgeschoben werden. Arbeitgeber müssen faire Arbeitsbedingungen schaffen, um Fachkräfte zu halten und auch zu gewinnen.

So schreibt auch Kettner, dass Unternehmen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern müssen, um ungenützte Potenziale in der Gesellschaft zu mobilisieren und in den Arbeitsmarkt zu integrieren (Kettner, 2012, S.50).

2.3.2.7 Mangelnde Personalplanung im Unternehmen

Zum einen setzen Unternehmen ihre Fachkräfte oft nicht optimal ein. Das heißt diese können ihre Fähigkeiten aufgrund einer starren Organisationsstruktur nicht voll entfalten. Zudem greifen Personalabteilungen in Zeiten einer verminderten Nachfrage immer öfter zu kurzfristig orientierten Kostensenkungsprogrammen. Eine Reduktion und Verjüngung der Angestellten ist die Folge. Wenn die Nachfrage wieder zunimmt fehlen dann folglich nötige Fachkräfte. Des Weiteren zeigt sich, dass eine längerfristige Personalbedarfsplanung in einigen Unternehmen zu kurz kommt, bzw. ganz fehlt und das Angebot des Arbeitsmarktes überschätzt wird. Unternehmer berücksichtigen in der Rekrutierung von neuen Mitarbeitern und Fachkräften

auch oftmals verschiedene Handikaps im Wettbewerb um zukünftige Mitarbeiter nicht. Dazu zählen zum Beispiel das Image der Branche und des Unternehmens, die Attraktivität des Standortes und die Arbeitsbedingungen, auf die im vorigen Absatz bereits eingegangen wurde. Rückblickend kann auch festgestellt werden, dass nicht alle Unternehmen rechtzeitig für Nachwuchs gesorgt haben. Häufig wurden bereits ausgebildete Fachkräfte rekrutiert, anstatt diese selbst auszubilden. Auch beim Thema Weiterbildungen haben einige Unternehmen noch Rückstände aufzuweisen und tragen durch geringe Weiterbildungsmaßnahmen zum Fachkräftemangel bei (Bertelsmann Stiftung, o.J., S.7). Eine Studie aus dem Jahr 2008 kommt zudem zum Ergebnis, dass die am häufigsten verwendeten Instrumente zur Personalgewinnung oftmals nicht den größten Erfolg bringen (Bienzeisler & Bernecker, 2008, S.7).

2.3.2.8 Ungenutztes Potential am Arbeitsmarkt

Das Demographie Netzwerk e.V. (ddn) nennt als eine wesentliche Ursache eines Fachkräftemangels die mangelnde Nutzung des vorhandenen Erwerbspotentials. Insbesondere sind hier Migranten, Frauen und die Generation 50 plus gemeint (ddn, o.J.). In der Analyse des Arbeitsmarktes im Kapitel 2.2.5.5 habe ich die Situation in Österreich bereits dargestellt.

2.3.2.9 Zusammenfassung

Als Ursache für einen Fachkräftemangel wird oftmals der demografische Wandel genannt. Politik und Unternehmen verwenden den Begriff als Scheinargument um Handlungsdefizite auf deren Gebieten kleinzureden und glauben zu machen, diese Entwicklung zum jetzigen Zeitpunkt nicht beeinflussen zu können. In diesem Kapitel wurde nun aber ein differenzierteres Bild dargestellt und die beiden Akteure, Politik und Unternehmer, in die Verantwortung gezogen. Die Veränderung der Demografie wird sich natürlich auch auf das Erwerbspersonenpotenzial auswirken und somit sehr wahrscheinlich auch einen Beitrag zur Entstehung eines Fachkräftemangels leisten. Andere Faktoren wie zum Beispiel politische

Rahmenbedingungen sind langfristig gesehen aber auch nicht zu unterschätzen. Von Kinderbetreuungsstätten bis hin zu Regelungen zur Frühpension gibt es einige mitwirkende Punkte die zu berücksichtigen sind. Auch im Bereich der Bildung gibt es Defizite, die zu einer Entstehung eines Fachkräftemangels beitragen. Wirft man den Blick nun aber ins Unternehmen selbst, tun sich einige Missstände auf. So tragen schlechte Arbeitsbedingungen und das Fehlen einer strategischen Personalplanung ebenso zu einem Fachkräftemangel bei, wie die demografische Entwicklung.

Die Ursachen für die Entstehung eines Fachkräftemangels basieren also auf drei Ebenen: Zum einen die Veränderung in der Gesellschaftsstruktur, zum anderen tragen auch Missstände in Unternehmen und Politik zu dieser Entwicklung bei. Da ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften nicht ohne Folgen bleiben wird, stellt sich nun die Frage, welche Auswirkungen dieser nach sich zieht. Siehe dazu die Ausführungen im nächsten Kapitel.

2.3.3 Auswirkungen des Fachkräftemangels

Prof. Dr. Gerhard Bosch, Professor für Arbeits- und Wirtschaftssoziologie an der Universität Duisburg sagt, Fachkräfte seien das Geheimnis der deutschen Wettbewerbsfähigkeit, denn sie garantieren Innovation und Qualität der Produkte (Bosch, 2011, S.436). Wenn es nun zu einem Fachkräftemangel kommt, hätte das vermutlich nicht nur schwere Auswirkungen auf die Wirtschaft eines Landes. Um die vielseitige Wirkungsweise eines tatsächlichen Mangels an Fachkräften festzuhalten, scheint es sinnvoll diese strukturiert darzustellen. Ich habe mich dazu entschlossen, die Auswirkungen in zwei große Bereiche zu teilen. Zum einen werde ich die Auswirkungen auf das Unternehmen selbst beleuchten. Anschließend werde ich auf die Auswirkungen eines Fachkräftemangels auf diverse andere Akteure im Umfeld des Unternehmens eingehen. Dies macht es für den Leser leichter, den Überblick zu behalten und sich Schritt für Schritt zu diesem Thema vorzuarbeiten. Besonders im zweiten Teil dieses Kapitels wird deutlich, wie weitreichend die Folgen eines Fachkräftemangels sein können.

Vorweggenommen sei, dass die Autorin Elias- Linde, welche für dieses Kapitel sehr wichtige Beiträge liefert, in Ihrer Arbeit nicht von Fachkräftemangel, sondern von Personalknappheit spricht. Ich denke jedoch, dass in Bezug auf die Auswirkungen eines Fachkräftemangels bzw. einer Personalknappheit enge Parallelen bestehen, da die Grundproblematik gleich ist. Daher ist der Inhalt ihrer Ausführungen relevant für meine hier vorliegende Arbeit.

2.3.3.1 Auswirkungen auf das Unternehmen

➤ Auswirkungen auf die Mitarbeiter

Ein Mangel an Mitarbeitern im Unternehmen, kann zur Mehrbelastung und Überforderung von bestehenden Mitarbeitern führen. Soziale Konflikte, Fehlzeiten und mangelnde Kooperationsbereitschaft können die Folge sein (IW zitiert nach Elias- Linde, 2013, S.52). Geleistete Überstunden eines

Mitarbeiters können jedoch als positiv oder negativ empfunden werden. Wenn die Person zum Beispiel finanzielle Interessen hat und mehr verdienen möchte werden Überstunden positiv wahrgenommen. Auch die persönlichen Weiterentwicklungs- und Karrieremöglichkeiten können in Zeiten einer Personalknappheit mittelfristig durchaus attraktiv sein. Wenn eine geforderte Mehrarbeit den Mitarbeiter allerdings überlastet, zu wenig Zeit für Hobbys und Familie bleiben wird die Produktivität und Motivation der Arbeitskraft, längerfristig gesehen sehr wahrscheinlich darunter leiden. Mittelfristig steigt auch das Krankheitsrisiko (Elias- Linde, 2013, S.55).

Des Weiteren kann ein geringes Unternehmenswachstum aufgrund Personalknappheit bestehende Arbeitsplätze gefährden (Elias- Linde, 2013, S.55).

Die Autorin Elias- Linde spricht auch von einer Abnahme der Innovationskraft und Flexibilität im Unternehmen, ausgelöst durch Personalknappheit. Unternehmen mit sinkender Beschäftigungszahl haben meist keine ausgewogene Altersstruktur unter den Mitarbeitern. Das Durchschnittsalter nimmt zu und Motivationsprobleme sowie verminderte Innovationskraft und Flexibilität sind die Folge (Weber, zitiert nach Elias- Linde, 2013, S.52).

Neben den negativen Auswirkungen gibt es auch positive Effekte für die Mitarbeiter. Aufgrund des Mangels an Fachkräften, werden vermutlich bestehende Mitarbeiter in Weiterbildungs- und Qualifikationsmaßnahmen gefördert (Knörzer, zitiert nach Elias- Linde, 2013). Ich denke das ist ein guter Ansatz, jedoch stellt sich hier die Frage, ob der Druck dem der Mitarbeiter durch die Mehrbelastung der Arbeit und der Ausbildung ausgesetzt wird, langfristig nicht eher negative Folgen mit sich zieht. Überlastung, Stress, und Zeitdruck können mögliche Folgen sein, wie sie auch im ersten Punkt schon beschrieben wurden.

Mit der Besetzung hochqualifizierter Arbeitskräfte in einem Betrieb, entstehen zumeist auch Arbeitsplätze in anderen Qualifikationsgruppen im Unternehmen. Durch einen Mangel an Fachkräften kann die Besetzung dieser Stellen jedoch gefährdet werden (IW & VDI, 2008, S.23).

➤ **Verringerte Effizienz**

Bei Personalknappheit am Arbeitsmarkt kann das Personalmanagement eines Unternehmens zwar die Personalsuche intensivieren wodurch das Verfügbarkeitsproblem verringert wird, jedoch steigen dadurch die Personalbeschaffungskosten und die Effizienz wird verringert (Weber zitiert nach Elias- Linde, 2013, S.51). Ich denke nicht, dass die Effizienz durch höhere Investitionen in die Personalbeschaffung längerfristig sinkt. Die Beschaffung von neuen Mitarbeitern hat das Ziel, die Effizienz beizubehalten oder zu steigern. Somit kann von einer verringerten Effizienz, wenn überhaupt, nur in einem sehr kurzen Zeitraum gesprochen werden wo es tatsächlich zu wenige Mitarbeiter im Unternehmen gibt. Längerfristig gesehen, ist die Investition in eine gute Personalbeschaffungsmaßnahme aus meiner Sicht Effizienz steigernd. Es ist zu bedenken, dass neue Mitarbeiter auch neue Ideen ins Unternehmen mitbringen und durch einen unvoreingenommenen Blick auf das tägliche Geschäft womöglich Effizienzpotenziale erkennen und dies auch aufzeigen.

➤ **Wertschöpfungsverluste am Beispiel Ingenieure**

Das Institut der deutschen Wirtschaft stellte in einer Studie aus dem Jahr 2008 die Wertschöpfungsverluste durch Fachkräfteengpässe in Ingenieurberufen dar. Die Studie kam zum Ergebnis, dass mehr als die Hälfte aller Ingenieurunternehmen mit Rekrutierungsproblemen mindestens ein Projekt erst zeitlich verzögert durchführen konnten. Ca. 45% hatten dadurch erhöhte Kosten für ein Projekt, zum Beispiel durch Überstundenzuschläge. Knappe 40% konnten mindestens ein Projekt gar nicht durchführen (IW & VDI, 2008, S.22). Wertschöpfungsverluste für Unternehmen entstehen also in Folge verzögerter Auftragsabwicklungen, erhöhter Kosten oder durch gänzlichen

Ausfall von Projekten. Ein Schaden, der das Unternehmen langfristig begleiten wird ist also nicht abzuwenden. Ich denke, dass sich neben den finanziellen Einbußen auch die soeben beschriebenen Szenarien negativ auf Kunden- und Partnerbeziehungen im Umfeld des Unternehmens auswirken. Kunden sind womöglich verärgert, da die Ware nicht zeitgerecht geliefert wird. Lieferanten verlieren Aufträge oder bekommen ihr Geld erst später. Zudem beruht diese Untersuchung auf einer Umfrage zum Fachkräfteengpass. Tritt tatsächlich ein Fachkräftemangel ein, verschlechtert sich die Situation vermutlich noch weiter.

➤ **Verminderte Konkurrenzfähigkeit**

Als weitere Auswirkung eines Fachkräftemangels wird in der Literatur eine verminderte Konkurrenzfähigkeit genannt. Das heißt wenn ein Unternehmen aufgrund des Fachkräftemangels einen Auftrag nicht annehmen kann und an eine andere Firma im Ausland weitergibt, verliert das heimische Unternehmen an Marktanteil. Durch einen daraus folgenden, möglichen Verlust von Größenvorteilen kann auch ein preislicher Wettbewerbsvorteil verloren gehen. Dies führt wiederum zu Einbußen am Marktanteil, verschlechtert Umsatz- und Gewinnsituation und kann letztendlich einen Arbeitsplatzabbau auslösen. Eine ähnliche Situation ergibt sich für österreichische Unternehmen, die Teile der Wertschöpfungskette oder gar den ganzen Betrieb ins Ausland verlegen, wo keine Probleme mit Fachkräften vorherrschen (Eichhorst & Thode, 2002, S.22). Ein weiteres Problem, dass sich durch das Outsourcing von Aufträgen oder Arbeitsschritten ergibt, ist aus meiner Sicht der Verlust von Wissen. Auch durch den oben genannten Arbeitsplatzabbau gehen wertvolle Kenntnisse und Fähigkeiten von Mitarbeitern verloren. Das hat wiederum negative Auswirkungen auf die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens.

Die Auswirkungen eines Fachkräftemangels auf das Unternehmen haben sich als sehr vielfältig gezeigt. Diese betreffen Mitarbeiter des Unternehmens, die mit Mehrbelastungen, Stress und auch Arbeitskräfteabbau rechnen müssen. Erhöhte Kosten für Personalbeschaffungsmaßnahmen können auf das Unternehmen zukommen. Im Umfeld außerhalb eines betroffenen Betriebes

sind auch Kunden und Partner betroffen, deren Beziehung zum Unternehmen möglicherweise geschädigt wird. Eine etablierte und sichere Stellung am Markt wird durch den Mangel an Fachkräften massiv gefährdet und stellt den Unternehmenserfolg in Frage.

2.3.3.2 Gesellschaftliche Auswirkungen

➤ Auswirkungen auf andere Betriebe in der Wertschöpfungskette

Der Fachkräftemangel kann sich auch auf Betriebe auswirken, die im Umfeld bzw. in der Wertschöpfungskette eines Unternehmens vor- oder nachgelagert sind. Wenn also eine entscheidende Führungsposition für die eine Fachkraft benötigt wird, nicht besetzt werden kann, bleiben dieser Person theoretisch unterstellte Arbeitskräfte unbesetzt. Auch Folgeaufträge für andere Unternehmen (Zum Beispiel ausgelagerte Produktionsschritte) können ausbleiben (IW & VDI, 2008, S.23).

➤ Hemmnis gegen den Abbau der Arbeitslosigkeit

Ein Fachkräftemangel stellt sich als Hemmnis gegen den Abbau der Arbeitslosigkeit dar. Dies lässt sich wie folgt begründen: Die Wirtschaft in einem Land verändert sich stetig, ein so genannter Strukturwandel passiert. Das heißt neue Branchen entstehen und alte fallen weg. Damit verbunden fallen auch Arbeitsplätze weg, sowie auch neue entstehen. Wenn jedoch nicht genügend qualifizierte Arbeitskräfte für neue Wirtschaftszweige nachkommen, wird das Wachstum gebremst, somit können auch weniger neue Arbeitsplätze geschaffen werden. Diese könnten jedoch von Arbeitslosen besetzt werden was die Arbeitslosigkeit verringern würde. Ein Fachkräftemangel verzerrt also laut Eichhorst und Thode den Strukturwandel und verursacht dadurch Arbeitslosigkeit (Eichhorst & Thode, 2002, S.21). Diese Beschreibung von den beiden Autoren scheint auf den ersten Blick recht plausibel. Für mich stellt sich jedoch die Frage, wie realistisch das beschriebene Szenario der Nachbesetzung neuer Arbeitsstellen im strukturellen Wandel ist. Ich denke nicht, dass man Arbeitslose direkt für die neuen Arbeitsplätze einsetzen kann und somit die Arbeitslosigkeit senkt. In erster Linie werden hier ja neu

ausgebildete Fachkräfte benötigt, die den Ansprüchen des neuen Berufsbildes oder der neuen Arbeitsanforderung entsprechen und diese müssen, um einen Mangel an Fachkräften zu vermeiden, rechtzeitig ausgebildet werden. Außerdem denke ich, dass man zur Verifizierung dieser Erklärung auch abklären müsste, welchen Status die erwähnten Arbeitslosen haben. Das heißt: Wieso sind diese Menschen arbeitslos? Sind sie überhaupt arbeitswillig? Welche Qualifikationen weisen sie auf? Etc. Ich möchte den Zusammenhang den Eichhorst und Thode zwischen Fachkräftemangel und Arbeitslosigkeit beschreiben nicht gänzlich in Frage stellen, ich denke auch dass bis zu einem gewissen Grad ein Zusammenhang besteht, da die Wirtschaft gebremst wird. Aber eine etwas differenziertere Betrachtung ist aus meiner Sicht wünschenswert.

Elias- Linde hingegen, beschreibt als eine positive Auswirkung einer Personalknappheit sinkende Arbeitslosenzahlen (Elias- Linde, 2013, S.59).

Ich denke auf die Frage zwischen dem Zusammenhang von Fachkräftemangel und der Senkung oder Erhöhung der Arbeitslosigkeit gibt es keine richtige Antwort. Eine direkte Senkung der Arbeitslosigkeit schließe ich jedoch aus, da für Arbeitsplätze von Fachkräften spezifische Qualifikationen nötig sind, die vermutlich nicht jeder Arbeitslose mitbringt. Umgekehrt, denke ich auch nicht, dass die Arbeitslosigkeit zu Zeiten eines Fachkräftemangels sehr hoch ansteigt, zumindest nicht langfristig. Diese Aussage trifft natürlich nur unter der Bedingung zu, dass Unternehmen und Politik rechtzeitig Maßnahmen gegen eine Mangelsituation ergreifen.

➤ **Gebremstes wirtschaftliches Wachstum**

Als weitere Auswirkung beschreiben die Autoren Eichhorst und Thode ein gebremstes wirtschaftliches Wachstum. Dies ist begründet im „Wissens-Spillover“. Das bedeutet, dass Arbeitnehmer, die eine Ausbildung haben, (also Fachkräfte nach Definition der Autoren) positive Effekte auf andere Mitmenschen im Arbeitsleben ausüben. Denn durch das Aufeinandertreffen von Wissen und Erfahrungen entsteht neues Wissen und das treibt wiederum

die Wirtschaft voran. Wenn es nun jedoch aufgrund eines Fachkräftemangels nicht mehr so oft zu einem „Wissens- Spillover“ kommt, wird sich das wirtschaftliche Wachstum verringern. Dies zeigt auch auf, dass insbesondere junge und innovative Branchen unter einem Mangel an Fachkräften leiden. Wenn man diesen Gedanken weiterführt, lässt sich auch eine Reduktion an Investitionen ableiten. Dies betrifft wiederum ältere Wirtschaftszweige, die längerfristig planen und investieren. Wenn ein Mangel an Fachkräften absehbar bzw. aktuell und längerfristig spürbar ist, werden Investitionen gekürzt oder eingestellt (Eichhorst & Thode, 2002, S.21 ff).

➤ **Gesteigerte Löhne**

So wie in einer Marktwirtschaft üblich, drückt sich ein Mangel immer in einer Preissteigerung aus. Das heißt wenn es einen Fachkräftemangel geben würde, müssten die Löhne der Fachkräfte vergleichsweise hoch sein. Laut Bosch sind derartige Lohnsteigerungen unter Fachkräften aber nicht passiert. Diese steigen gleich schnell bzw. langsam an wie die von Erwerbspersonen ohne Berufsausbildung. Außerdem spricht die Tatsache, dass Jugendliche nach Abschluss der Ausbildung meist nur einen befristeten Arbeitsvertrag bekommen, gegen die Existenz eines Fachkräftemangels. Bosch meint dazu: „Mit einem wirklich knappen Gut geht man nicht so verschwenderisch um.“ (Bosch, 2011, S.436).

➤ **Bessere Chancen für Randgruppen**

Die erhöhte Nachfrage nach Personal am Arbeitsmarkt steigert auch die Beschäftigungschance für Randgruppen wie zum Beispiel Migranten, Behinderte, Alleinerziehende oder ältere Arbeitnehmer. Auch Frauen können von derartigen Arbeitsmarktsituationen profitieren und die Frauenerwerbsquote erhöhen (Elias- Linde, 2013, S. 59). Ich denke zum jetzigen Zeitpunkt ist die Nachfrage nach Fachkräften noch nicht so hoch, dass diese Randgruppen wirklich erhöhte Chancen am Arbeitsmarkt haben. Zudem muss hier auch die nachgefragte mit der angebotenen Qualifikation verglichen werden. Ein Mismatch ist sehr wahrscheinlich. Die Berücksichtigung dieser

Personengruppen würde für den Arbeitgeber folglich mit erhöhten Kosten verbunden sein. Investitionen in Aus- und Weiterbildungen sind ein Beispiel.

2.3.3.3 Zusammenfassung

Die Auswirkungen eines tatsächlichen Fachkräftemangels sind sehr weitgreifend und betreffen nicht nur das Unternehmen selbst, sondern auch deren Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden, andere Unternehmen in der Wertschöpfungskette sowie die gesamte Wirtschaft eines Landes. Spätestens nach dieser Ausführung wird deutlich, wie wichtig es für den zukünftigen Erfolg einer Wirtschaft ist, gegen einen drohenden Fachkräftemangel anzugehen. Es wird aber auch klar, dass es zurzeit vermutlich noch keinen absoluten Mangel an Fachkräften geben kann, da die Auswirkungen, wie sie oben beschrieben wurden noch nicht in vollem Ausmaß spürbar sind. Daher soll dieses Kapitel als Warnung und Anstoß zur Veränderung dienen, sowohl für Unternehmer als auch für die Politik. Im folgenden Kapitel werden Strategien und Maßnahmen diesbezüglich vorgeschlagen.

2.3.4 Strategien und Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel

Im folgenden Kapitel werden nun auch Strategien und Maßnahmen gegen einen Fachkräftemangel angeführt. Ich habe dieses Kapitel in zwei große Themenbereiche eingeteilt: Zum einen werden betriebliche Maßnahmen und Strategien beschrieben, zum anderen stehen politische Maßnahmen und Strategien zur Diskussion. Ich denke, dass durch diese Aufteilung ein sehr guter Überblick über mögliche Ansatzpunkte zur Lösung des Problems aufgezeigt wird. Die beiden großen Akteure in der Diskussion um einen Fachkräftemangel können somit konkret angesprochen werden. Neben dieser Aufteilung ist jedoch zu berücksichtigen, dass nur durch die gemeinsame Anstrengung aller Arbeitsmarktakteure eine Lösung für das Problem erarbeitet werden kann (McKinsey, 2011, S.7). Die Abgrenzung ist somit also nicht als strikte Trennung von politischen und betrieblichen Maßnahmen zu sehen. Ziel dieses Kapitels ist es, einen Überblick über mögliche Strategien und Maßnahmen gegen einen Fachkräftemangel zu veranschaulichen. Daher werden die aus meiner Sicht wichtigsten Aspekte zusammengefasst dargestellt.

2.3.4.1 Politische Strategien und Maßnahmen

Wie wir bereits in den zwei vorhergehenden Kapiteln gehört haben, wirken politische Rahmenbedingungen vielfach auf die Entstehung und Auswirkungen eines Fachkräftemangels ein. Daher sind die Lösungsansätze im Kampf gegen einen Fachkräftemangel auch sehr umfangreich und können in verschiedenen Bereichen wirksam werden.



Abbildung 12: Politische Strategien und Maßnahmen gegen einen Fachkräftemangel

Quelle: Mesaros, L., Achim, V. & Weinkopf, C. (2009). *Fachkräftemangel in KMU – Ausmaß, Ursachen und Gegenstrategien*. S.28.

Download vom 08.02.2014 von <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/06797.pdf>

Die Autoren Mesaros, Vanselow und Weinkopf sehen die Ansatzpunkte für Veränderungen in der Politik in der Verbesserung des Bildungssystems, in der Einwanderung hochqualifizierter Fachkräfte aus dem Ausland und in weiteren Maßnahmen wie zum Beispiel der Erschließung nicht ausgeschöpfter Erwerbspotenziale (Mesaros et al., 2009, S.28). Siehe dazu die Abbildung 12.

Auch die IBA weist darauf hin, dass das Arbeitskräftepotenzial von bisher unterrepräsentierten Personengruppen genutzt werden muss. Dazu zählen Frauen, Migranten und ältere Menschen. Dies ist nicht nur in Hinblick auf die Fachkräftesicherung relevant, sondern spielt auch eine entscheidende Rolle in der Sicherung des Sozialsystems und der Lastenverteilung in der Gesellschaft (IBA, 2012, S.2).

Sehr häufig wird die Migrationspolitik als Beitrag gegen einen Fachkräftemangel diskutiert. Auch Eichhorst und Thode sind der Auffassung, dass durch die gezielte Zuwanderung von qualifizierten Arbeitskräften aus dem Ausland, Fachkräftemangel gelindert werden kann. Für eine langfristig sinnvolle Einwanderungspolitik muss jedoch auf die Integrations- und Entwicklungsmöglichkeiten der Zuwanderer geachtet und an die Veränderung der Demografie angepasst werden (Eichhorst & Thode, 2002, S.31).

Die Verbesserung des Bildungssystems ist vor allem deshalb wichtig, da mittel- bis langfristig der Anteil der qualifizierten und hochqualifizierten Arbeitskräfte, kurz gesagt also Fachkräfte, nur über diesen Weg erhöht werden kann. Maßnahmen sollen daher einen quantitativen sowie qualitativen Ausbau des Bildungssystems beinhalten. Konkret werden hier Themen wie zum Beispiel Chancengleichheit auf Bildung für sozial Schwache wie auch Migranten diskutiert, oder auch „Lebenslanges Lernen“ (Mesaros et al., 2009, S.28). Bereits eine frühkindliche Förderung und schulische Bildung ist zur Entwicklung der Potenziale von Kindern essenziell und trägt zur positiven Entfaltung des Arbeitskräfteangebots bei (Niggemeyer, 2011, S.21 & 22).

Günther weist hier auch auf die Dauer der schulischen und beruflichen Bildung hin. Je länger die Ausbildungs- und Studienzeit dauert, desto kürzer ist in der Regel auch das Berufsleben. (Günther zitiert nach IW, 2010, S.25). Ein langer Ausbildungsweg unterstützt also die Entstehung eines Fachkräftemangels. Die Politik kann hier Rahmenbedingungen stellen, die eine angemessene Studienzeit einfordern.

Verbesserungen im Bereich der Bildung von Fachkräften müssen laut AMS Steiermark allerdings auf einer verstärkten Kooperation von Unternehmen, Bildungseinrichtungen und Institutionen im Bereich Forschung und Entwicklung aufbauen. Nur über diesen Weg könne man den spezifischen Anforderungen des Arbeitsmarktes gerecht werden und genügend Fachkräfte zur Verfügung stellen (AMS, 2009, S.100). Ich denke dieser Aspekt ist von großer Bedeutung für die Entwicklung von politischen Strategien gegen einen

Fachkräftemangel. Isolierte Vorgehensweisen ohne Kooperation und Zusammenarbeit sind meiner Ansicht nach nicht sinnvoll.

Eine weitere mögliche Maßnahme beinhaltet die Schaffung von Rahmenbedingungen, die eine Berufstätigkeit zulassen bzw. erleichtern. Dazu zählen u.a. der Ausbau von hochwertigen Kinderbetreuungsangeboten und Ganztagschulen, eine bessere Vereinbarkeit von Pflege und Beruf und die Anerkennung von Bildungsabschlüssen die im Ausland erworben wurden (Mesaros et al., 2009, S.30). Durch das hinaufsetzen des Renteneintrittsalters und eine Verminderung der Frührenten kann ein positiver Beitrag gegen einen Fachkräftemangel geleistet werden (Günther zitiert nach IW, 2010, S.25; Mesaros et al., 2009, S.30).

Aus meiner Sicht ein sehr wichtiger Teil der Abbildung 12 ist der letzte Punkt: Verringerung der Abwanderung von hochqualifizierten Arbeitskräften.

Wie im Kapitel zu den Ursachen eines Fachkräftemangels bereits erwähnt, bekommen viele Fachkräfte sehr niedrige Löhne. Hier zeigt sich ein Ansatzpunkt für politische Interventionen. Rahmenbedingungen die Unternehmen zur besseren Nutzung der vorhandenen Qualifikationspotentiale zwingen, stellen eine mögliche Maßnahme im Kampf gegen den Fachkräftemangel dar (Mesaros, et al., 2009, S.30).

2.3.4.2 Betriebliche Maßnahmen

Im Unternehmen selbst gibt es zahlreiche Möglichkeiten um einen Fachkräftemangel abzuwenden. In der Abbildung 13 sind drei große Bereiche angeführt, die eine Basis für die Strategieentwicklung im Unternehmen bieten können.

Zum einen ist die innerbetriebliche Aus- und Weiterbildung als wichtiger Punkt zu nennen. Hierunter fallen zum Beispiel die berufliche Erstausbildung um Nachwuchs im eigenen Unternehmen zu sichern, oder die Weiterbildung von

bereits bestehenden Mitarbeitern. Dabei bekommen die Mitarbeiter die Möglichkeit sich an die veränderten Arbeitsanforderungen anzupassen und Qualifikationen auszubauen. Extern rekrutierte Mitarbeiter werden durch Weiterbildungs- bzw. Schulungsmaßnahmen auf die neuen Anforderungen vorbereitet. Auch der Wiedereinstieg ins Berufsleben wird durch derartige Maßnahmen erleichtert (Mesaros, et al., 2009, S.32).



Abbildung 13: Betriebliche Strategien und Maßnahmen gegen einen Fachkräftemangel

Quelle: Mesaros, L., Achim, V. & Weinkopf, C. (2009). *Fachkräftemangel in KMU – Ausmaß, Ursachen und Gegenstrategien*. S.31.

Download vom 08.02.2014 von <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/06797.pdf>

Strategien für ein effizienteres Recruiting von neuen Mitarbeitern tragen auch wesentlich zur Vermeidung eines Fachkräftemangels bei. Dabei muss sich die Personalabteilung eine zielgerichtete Strategie überlegen, um die potentiellen Kandidaten bestmöglich anzusprechen und für sich zu gewinnen (Mesaros, et al., 2009, S.32). Dabei können u.a. folgende Fragestellungen relevant sein:

„Welche Fachkräfte mit welcher Qualifikation sind notwendig, um die Gesamtstrategie zu verwirklichen? Welche sind im Unternehmen vorhanden, welche müssen von außen gewonnen werden? Welche erfolgskritischen Ressourcen werden das Unternehmen verlassen? Welche Aufgaben sollen im Unternehmen oder in einer Verwaltung auch in Zukunft selbst wahrgenommen

werden?“ (McKinsey Deutschland, 2011, S.7). McKinsey wendet bei der Strategieentwicklung den Blick nicht nur auf den Arbeitsmarkt, sondern berücksichtigt besonders auch unternehmensinterne Faktoren. Ich denke dies ist ein wesentlicher Aspekt zur Erarbeitung von langfristig wirksamen Strategien gegen einen Fachkräftemangel ist. Daher wird im Anschluss noch genauer auf Strategien von McKinsey eingegangen.

Der letzte Punkt der Grafik widmet sich der Arbeitsbedingungen im Unternehmen. Die Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen hängt wesentlich von den Arbeitsumständen ab. In diesem Zusammenhang gibt es einige Aspekte die berücksichtigt werden sollen: Gehalt und Zusatzleistungen, Betriebsklima, Sicherheit am Arbeitsplatz, Weiterbildungs-, Weiterentwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten, Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Gesundheitsschutz zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit (Mesaros et al., 2009, S.33).

Mesaros, Achim und Weinkopf legen mit dieser Darstellung eine Basis zur Orientierung für Unternehmer bei einer Strategieentwicklung gegen einen Fachkräftemangel. Da sich dieses Konzept aber an KMUs orientiert und aus meiner Sicht noch weitere Ansatzpunkte möglich sind, möchte ich den Beitrag noch durch andere ergänzen.

Eine Unternehmensbefragung in Deutschland aus dem Jahr 2011 zeigt auf, wie Unternehmer in Zukunft auf einen Fachkräftengpass reagieren wollen. Die hohe Relevanz von Aus- und Weiterbildungen im Kampf gegen einen Fachkräftemangel bzw. einem Engpass scheint bereits bei vielen Unternehmern ins Bewusstsein getreten zu sein. So gaben 52% der Befragten an, dass sie zukünftig mit mehr Ausbildungen auf einen Fachkräftengpass reagieren werden. 49% werden mehr Weiterbildungen durchführen. Die zuvor auch angesprochene Arbeitsqualität steht für 31% der Befragten auf der Agenda. Ein Viertel der Befragten gibt an, mehr ältere Menschen einzustellen

und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erleichtern (DIHK zitiert nach Statista, 2014).

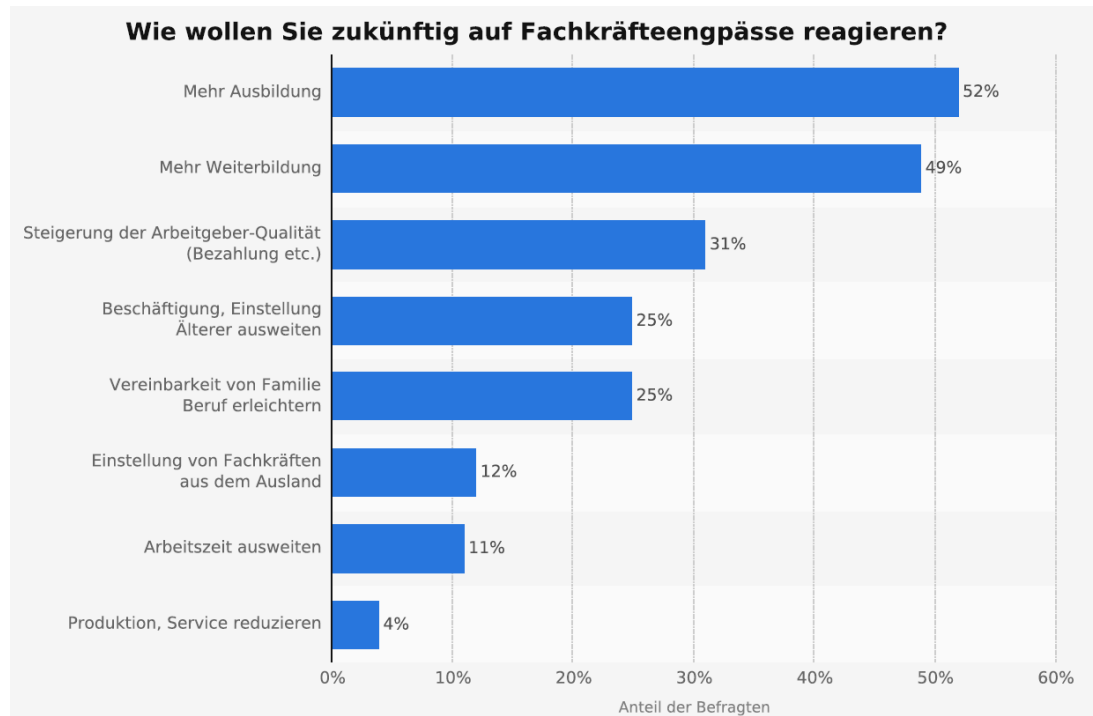


Abbildung 14: Unternehmensbefragung zu betrieblichen Maßnahmen gegen Fachkräfteengpass

Quelle: Statista. (2014). *Wie wollen Sie zukünftig auf Fachkräfteengpässe reagieren?*
 Download vom 16.04.2014 von <http://de.statista.com/statistacom.perm.fh-joanneum.at/statistik/daten/studie/170110/umfrage/massnahmen-gegen-fachkraeftemangel/>

Eine weitere Umfrage bestätigt diesen Trend. Geschäftsführer der IHK Köln für Aus- und Weiterbildung berichtet, dass Unternehmen in Ausbildungsmaßnahmen, trotz unsicherer Konjunkturaussichten, einen wesentlichen Beitrag zur Sicherung des zukünftigen betrieblichen Erfolgs sehen (IHK, 2012, S. 1).

McKinsey beschreibt in einer Veröffentlichung aus dem Jahr 2011 drei große Wirkungsbereiche die durch „12 Hebel“ von Unternehmen bei der Deckung des Fachkräftebedarfs umgesetzt werden können. Im Folgenden werde ich einen Überblick der Maßnahmen geben und zur Ergänzung der bereits

genannten Maßnahmen, die aus meiner Sicht wichtigsten Punkte von McKinsey aufgreifen.

Der erste Ansatzpunkt bezieht sich direkt auf das Unternehmen selbst, das heißt hier stellt sich die Frage: Wie kann ich die Potenziale in meinem Betrieb ausschöpfen und die Attraktivität als Arbeitgeber verbessern? Im zweiten Punkt wird dann auch die Politik miteinbezogen, die Umsetzung von Maßnahmen richtet sich allerdings wieder an das Unternehmen selbst, und gibt die Verantwortung nicht an andere Beteiligte ab. Der dritte Wirkungsbereich ruft Betriebe dazu auf, die Effizienz durch Einsparungen zu steigern.

| Eigene Potenziale ausschöpfen und Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen | Kooperationen und Partnerschaften eingehen | Eigenen Bedarf an Fachkräften senken |
|--|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1 Weitere Talentquellen erschließen/besser ausschöpfen 2 Bindung der Mitarbeiter stärken 3 Recruiting strategisch ausrichten 4 Ausländische Fachkräfte anwerben | <ol style="list-style-type: none"> 5 Branchenübergreifende Netzwerke bilden 6 Staatlich geförderte Programme unterstützen 7 Aktiv für bessere Rahmenbedingungen eintreten | <ol style="list-style-type: none"> 8 Personalbedarf durch Effizienzgewinne senken 9 Auf strukturstarke Standorte fokussieren 10 Outsourcing verstärkt nutzen 11 Offshoring ausweiten 12 Auf Kernaufgaben/ Geschäftsprozesse mit größter Profitabilität konzentrieren |

Abbildung 15: "12 Hebel" gegen Fachkräftemangel von McKinsey

Quelle: McKinsey Deutschland. (2011). *Wettbewerbsfaktor Fachkräfte. Strategien für Deutschlands Unternehmen*. S. 22.

Im ersten Punkt lassen sich einige Gemeinsamkeiten mit den bereits vorher genannten Maßnahmen feststellen. Themen wie stärkere Einbindung ältere Mitarbeiter und Frauen oder Weiterbildungsmaßnahmen zählen hierzu. McKinsey misst der Mitarbeiterbindung großen Wert zu. Daher muss in einer nachhaltigen Personalstrategie der Blick nicht nur auf den Arbeitsmarkt gerichtete werden, sondern auch ins Unternehmen selbst. McKinsey schlägt

u.a. folgende Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung vor: Serviceleistungen für Mitarbeiter wie zum Beispiel eine betriebliche Kinderbetreuung oder ein Fitnesscenter, attraktive Vergütungsstrukturen durch zum Beispiel Erfolgsbeteiligungen und Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten (McKinsey, 2011, S.31, 32). Strategisches Recruiting ist aus Sicht von McKinsey für fast jedes Unternehmen von großer Relevanz. Die Investitionen seien überschaubar, da man sich im Wesentlichen mit Konzeptarbeit beschäftigt und nur wenige neue Stellen schafft (McKinsey, 2011, S.32). Verschiedene Fragestellungen zur Strategieentwicklung wurden oben bereits genannt.

Einen bisher noch gar nicht erwähnten Zugang im Vorgehen gegen einen Fachkräftemangel sieht McKinsey in Kooperationen und Partnerschaften. Innerhalb einer Branche können zum Beispiel Synergien in der Ausbildung von hoch spezialisierten Fachkräften genützt und somit Kosten eingespart werden. Viele Unternehmen können Ausbildungen aufgrund einer zu geringen Teilnehmerzahl oder mangelnden finanziellen Mitteln nur mit eingeschränkter Qualität oder gar nicht anbieten (McKinsey, 2011, S.37). Eine gemeinsame Finanzierung von Kindertagesstätten ist auch eine Möglichkeit um Netzwerke zu bilden und somit Benefits für Mitarbeiter anzubieten (McKinsey, 2011, S.38). Ich denke, dass diese Arte der Kooperationen verschiedener Unternehmer ein sehr guter Ansatz in der Entwicklung einer betrieblichen Strategie gegen den Fachkräftemangel darstellt. Neben finanziellen Einsparungen können auch wertvolle immaterielle Beiträge zum Unternehmenserfolg erzielt werden.

McKinsey ruft Unternehmen auch dazu auf, sich aktiv an der Gestaltung von Rahmenbedingungen zu beteiligen und die Politik um konkrete Beiträge aufzufordern (McKinsey, 2011, S.39). Ich denke dieses Beispiel repräsentiert einen wichtigen Ansatzpunkt in der Umsetzung von Maßnahmen gegen einen Fachkräftemangel. Unternehmer werden aufgefordert die Probleme selbst in Angriff zu nehmen, sich nicht auf andere zu verlassen, sich zu beschweren

und zu hoffen, dass es irgendwann besser wird. Die Mobilisierung aller Akteure im wirtschaftlichen Zusammenleben wird hier sehr gut verkörpert. Auch wenn durch diese Maßnahme vermutlich nur kleine Beiträge gegen einen Fachkräftemangel geleistet werden können, schätze ich den langfristigen Wert sehr hoch ein.

Im letzten großen Punkt der Darstellung von McKinsey wird ein ganz neuer Ansatz diskutiert. Der Bedarf an Fachkräften im Unternehmen soll vermindert werden. So können zum Beispiel durch eine Effizienzsteigerung mit Hilfe eines so genannten „Shared Service Centers“ Mitarbeiter eingespart werden. In Shared Service Centers werden Routineaufgaben von mehreren Firmen gemeinsam erarbeitet (McKinsey, 2011, S.39 & 40). Ein Beispiel wären die Gemeindefusionen. Behörden werden zusammengelegt und Aufgaben mehrerer Gemeinden können in einer Zentrale verwaltet werden. Ich bin der Überzeugung, dass diese Art der Einsparungsmaßnahme einen Beitrag zur Kostenersparnis liefert. Jedoch denke ich, dass ein Shared Service Center in Bezug auf Fachkräfte sehr schwer einsetzbar ist, da es sich bei der Arbeitsleistung einer Fachkraft vermutlich nicht um eine Routineaufgabe handelt, sondern eher um spezifische Aufgaben, die schwer standardisierbar sind. Somit ist diese Maßnahme aus meiner Sicht nur schwer operationalisierbar.

Durch Outsourcing Maßnahmen (Beauftragung externer Anbieter) können nicht nur Kosten eingespart sondern auch eine geringe Anzahl von Fachkräften am Arbeitsmarkt überbrückt werden. Outsourcing kann in Rahmen von Projekten durchgeführt werden, oder aber auch durch die Auslagerung von Geschäftsprozessen ins Ausland (McKinsey, 2011, S.41). Die Beauftragung externer Anbieter ist aus meiner Sicht durchaus eine vertretbare Vorgehensweise, sofern das Potenzial im eigenen Betrieb bzw. am Arbeitsmarkt bestmöglich genutzt wurde. Wenn diese Maßnahme allerdings vorgeschoben wird, um die eigentlichen Probleme bei der Stellenbesetzung zu verdecken, schätze ich den Wert von Outsourcing als langfristig sehr gering

ein. Daher ist diese Methode meiner Meinung nach zur Überbrückung akuter Fachkräfteengpässe und bei tatsächlichen Personalbeschaffungsproblemen aufgrund schwer bis gar nicht beeinflussbarer Hemmfaktoren, wie zum Beispiel ein regional bedingter Fachkräftemangel, geeignet. Nachteile dieser Methode, wie sie auch im vorigen Kapitel bereits genannt wurden, sind der Verlust von Wissen und Marktanteil, durch die Auslagerung von Geschäftsprozessen.

Ein weiterer Vorschlag von McKinsey bezieht sich auf den Unternehmensstandort. So kann durch Offshoring (die Verlegung einer Betriebsstätte ins Ausland), unter genauer Prüfung der Rahmenbedingungen im jeweiligen Land, einem Fachkräftemangel im Inland aus dem Wege gegangen werden (McKinsey, 2011, S.42). Ich denke, dass die Maßnahme langfristig gesehen keine, für die Gesamtwirtschaft eines Landes, optimale Lösung darstellt. Durch die Abwanderung von Betrieben ins Ausland gehen wertvolle Arbeitsplätze verloren und Beiträge zum wirtschaftlichen Aufkommen im Land werden verringert oder bleiben gänzlich aus. Kurzfristig gesehen ist Offshoring zumeist mit hohen Investitionen für einen Betrieb verbunden. Aus meiner Sicht ist dieses Geld besser in einheimische Mitarbeiter investiert. Außerdem wird das Problem durch diese Maßnahme zur Seite geschoben und nicht aktiv daran gearbeitet.

Im Bereich des IT-Offshoring hat sich zudem auch gezeigt, dass es durch die Auslagerung von Arbeitsprozessen in Niedriglohnländer zu Kostensteigerungen kam. Sprachliche und kulturelle Barrieren führten unter anderem zu erhöhten Administrations- und Kommunikationsaufwand, sodass am Ende kein Kostenvorteil zu spüren war (Lück, 2013). Da die Abwendung eines Fachkräftemangels vermutlich nur durch die Zusammenarbeit aller Beteiligten erreichbar ist, halte ich diese Vorgehensweise als ungeeignet.

Zusammenfassend für die Strategievorschläge von McKinsey kann festgestellt werden, dass in diesem Modell ein sehr starker Fokus auf

Verbesserungspotenziale im eigenen Unternehmen liegt, der bei anderen Autoren nicht so sehr betont wird. Auch die Vernetzung verschiedener Akteure ist ein aus meiner Sicht essenzieller Ansatzpunkt für Strategien im Fachkräftemangel. Die wichtigste Botschaft von McKinsey ist, so denke ich, die Aufforderung an Betriebe sich aktiv mit den eigenen Mitarbeitern auseinanderzusetzen, Potenziale zu identifizieren und engagiert für eine positive Zukunft einzutreten. Kurz gesagt: Auch Unternehmer müssen Verantwortung übernehmen. Nicht alleine die Politik ist für einen Fachkräftemangel verantwortlich.

2.3.4.3 Zusammenfassung

Die Möglichkeiten politischer Maßnahmen gegen einen Fachkräftemangel sind ebenso vielseitig wie die von Unternehmen selbst. Seitens der Politik stehen vor allem Verbesserungen im Bildungssystem und die Integration bisher unausgeschöpfter Erwerbspotenziale ins Arbeitsleben an. Besonders die Schaffung von Rahmenbedingungen für eine erleichterte Aufnahme einer Erwerbstätigkeit muss Teil eines Maßnahmenkatalogs werden. Ich denke ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist die langfristige Ausrichtung einer Strategie auf politischer Ebene. Der Arbeitsmarkt ist zwar sehr dynamisch und verändert sich schnell, jedoch muss für die Sicherung von qualifizierten Mitarbeitern eine zukunftsorientierte Strategie erarbeitet werden, die all diese Veränderungen berücksichtigt. Es hat sich gezeigt, dass viele Maßnahmen auf politischer Ebene möglich bzw. notwendig sind und der demografische Wandel keine Ausrede sein darf.

Für Betriebe steht die Auseinandersetzung mit den eigenen Ressourcen ganz oben auf der Liste. Eigene Potenziale unter Mitarbeitern müssen erkannt und optimiert werden. Investitionen in Weiterbildungen und strategische Personalplanung sind Teil davon. Unternehmer müssen sich auch die Frage stellen, ob die Arbeitsbedingungen im Betrieb verbesserungswürdig sind und eventuell auch das Image am Arbeitsmarkt Anstoß für Veränderungen sein kann. Es gibt im Unternehmen zahlreiche Ansatzpunkte für Maßnahmen

gegen einen Fachkräftemangel. Ich denke auch hier ist es wesentlich, die Strategien langfristig auszurichten um bestmöglich zu einer positiven Entwicklung am Arbeitsmarkt beizutragen.

Über den einzelnen betrieblichen wie auch politischen Maßnahmen, steht meiner Meinung nach die Zusammenarbeit aller Beteiligten. Ich denke das Angebot am Arbeitsmarkt kann sich nur zum Positiven entwickeln wenn alle an einem Strang ziehen, Strategien aufeinander abgestimmt werden und nicht gegeneinander arbeiten.

3. Empirischer Teil

Im folgenden Kapitel der Arbeit wird das vermeintliche Problem eines Fachkräftemangels anhand einer empirischen Untersuchung im Bereich des Gesundheitstourismus dargestellt. Dazu habe ich eine Unternehmensbefragung von ausgewählten gesundheitstouristisch-orientierten Unternehmen durchgeführt. Details zur Methode wurden bereits im Kapitel 2.1.2 Empirische Methode beschrieben. Mit Hilfe des Fragebogens sollen die Ergebnisse des theoretischen Teils ergänzt werden und erste Tendenzen für die Existenz oder das Nichtvorhandensein eines Fachkräftemangels im Gesundheitstourismus abgeleitet werden. Ziel ist es, Erkenntnisse über mögliche Maßnahmen gegen einen Fachkräftemangel abzuleiten und besonders gesundheitstouristischen Unternehmen aufzuzeigen, wo Handlungsbedarf bzw. –potenzial besteht, um einen langfristigen Betriebserfolg in einer sich stetig verändernden Gesellschaft zu ermöglichen.

Es handelt sich hierbei nicht um eine Repräsentativstudie, da dies den Rahmen der Arbeit sprengen würde. Somit können die im Folgenden präsentierten Ergebnisse der stichprobenartigen Umfrage als Einblicke in eine komplexe und vielschichtige Arbeitsmarktsituation gesundheitstouristischer Unternehmer angesehen werden. Rückschlüsse auf alle österreichischen Betriebe dieser Art zu ziehen, ist nicht Ziel der Befragung.

3.1 Auswertung der Ergebnisse

Der Fragebogen wurde an 22 gesundheitstouristische Betriebe ausgesendet. Insgesamt haben 16 Unternehmen an der Befragung teilgenommen. Die Fragebögen wurden entweder von den jeweiligen Geschäftsführern, Hoteldirektoren oder Eigentümern ausgefüllt. In größeren Betrieben wurde dies auch von der Personalabteilung bzw. deren Leiter durchgeführt.

Zu Beginn der Befragung wurden zwei allgemeine Informationen abgefragt, um die Art und Größe der Betriebe zuordnen zu können. Die erste Frage hat die Unternehmensgröße anhand der Anzahl an Mitarbeitern erhoben. Fünf der befragten Betriebe beschäftigen zwischen 101 bis 200 Mitarbeiter, drei Betriebe haben mehr als 200 Mitarbeiter und der Rest entfällt auf kleiner Unternehmen.

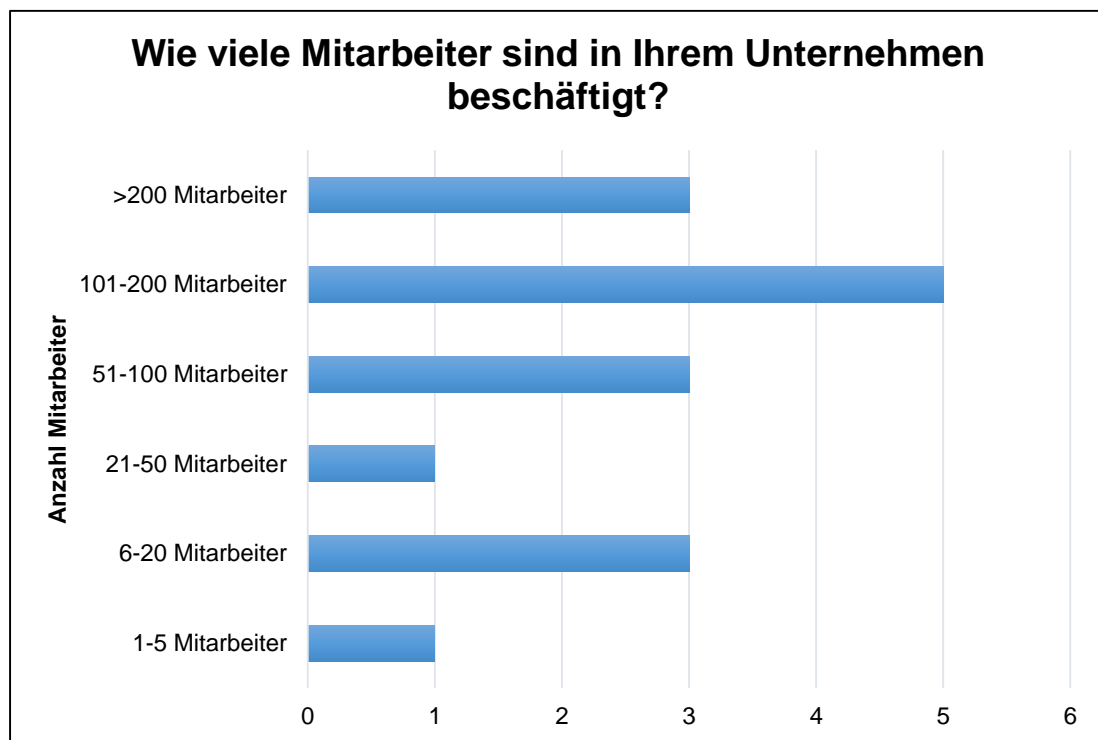


Abbildung 16: Anzahl der Mitarbeiter

Ein weiterer Punkt ist die Kategorisierung der Teilnehmer nach Betriebstypen. Es wurde zwischen vier verschiedenen Auswahlmöglichkeiten unterschieden, wobei sich die meisten Unternehmen als Betrieb einordnen, der Gesundheits- und Wellnessthemen vereint.



Abbildung 17: Betriebstyp

Ich denke diese starke Tendenz zur vierten Kategorie beruht auf der zunehmenden Angebotsvielfalt der verschiedenen Betriebe. Alleine der Begriff Wellness (Kategorie: Reiner Wellness Tourismus Betrieb) reicht vermutlich nicht aus, um eine breite Palette an verschiedensten Angeboten zusammenzufassen. Gesundheitsfördernde und –erhaltende Maßnahmen werden auch immer mehr Teil eines Wellness Tourismus Betriebs. Im theoretischen Teil wurden bereits verschiedene Zugänge diskutiert und eine sehr komplexe Marktgestaltung im Gesundheitstourismus dargestellt. Ich denke, dies spiegelt sich in dieser Grafik wieder. Um die Anonymität der an der Umfrage beteiligten Betriebe zu wahren, werde ich hier nicht näher auf die einzelnen Angebote und eine weiterführende Kategorisierung eingehen.

Die folgenden Abbildungen und Ausführungen setzen sich nun konkret mit verschiedenen Aspekten eines möglichen Fachkräftemangels auseinander. Zuerst wurde abgeklärt, wie die Befragten eine Fachkraft für sich definieren. Dazu versuchte die dritte Frage herauszufinden, ab welcher Ausbildungsstufe eine Person als Fachkraft gilt. Das Ergebnis war dabei sehr eindeutig. 13 von 16 Betrieben gaben an, dass eine Fachkraft mindestens einen Lehrabschluss oder eine höhere Ausbildung absolviert haben muss, um auch wirklich als Fachkraft angesehen zu werden. Lediglich ein Betrieb gab an, dass eine Person mit Erfahrung auch ohne abgeschlossener Ausbildung eine Fachkraft sein kann.

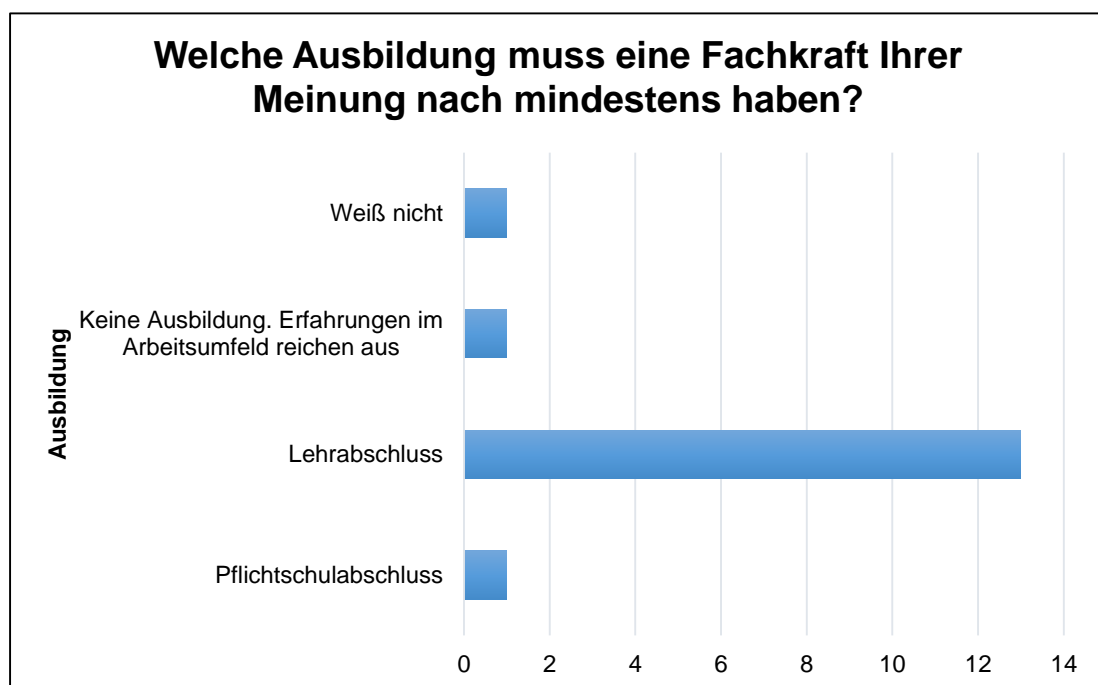


Abbildung 18: Mind. Ausbildung einer Fachkraft

Dieses Ergebnis kommt den Erkenntnissen des theoretischen Teils sehr nahe, wo es heißt, dass eine Fachkraft eine abgeschlossene Ausbildung hat, siehe Kapitel 2.2.2 Fachkraft. Der zweite Teil der Definition bezieht dann auch noch die Erfahrung einer Person mit ein. Dieser Aspekt wurde in einer weiterführenden Frage abgeklärt, siehe Abbildung 19.

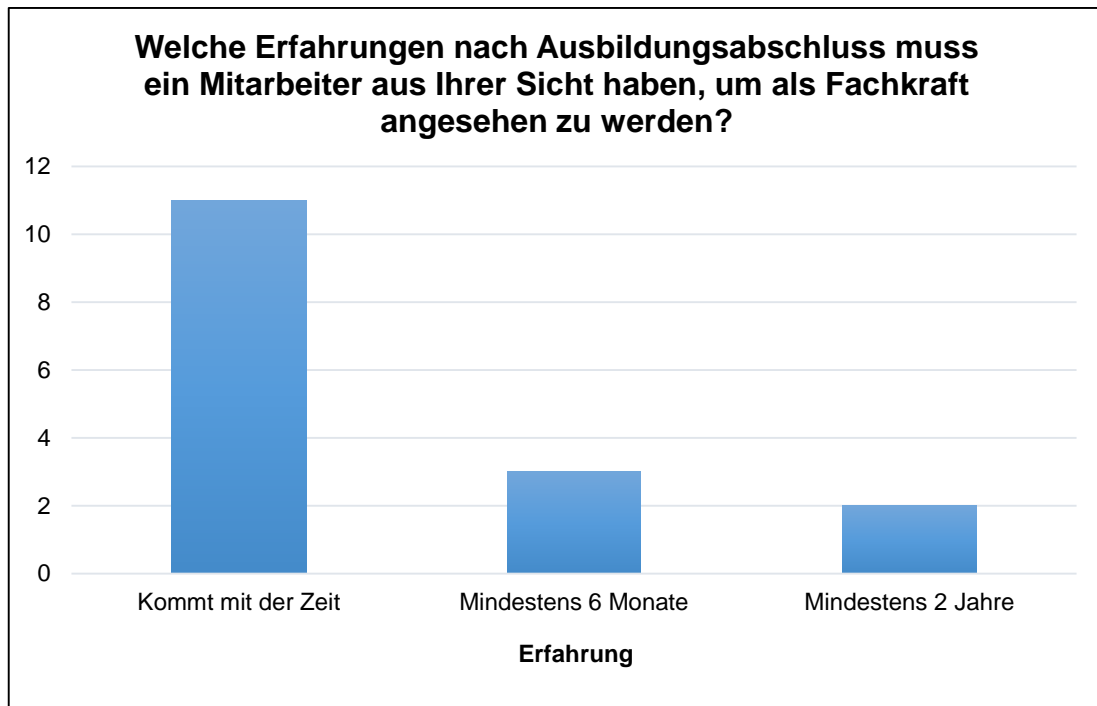


Abbildung 19: Nötige Erfahrung einer Fachkraft

Hier zeigt sich wieder eine sehr starke Tendenz zu einer Antwort. So haben elf der Befragten angegeben, dass die Erfahrung mit der Zeit kommt und legten sich hier somit auf keinen konkreten Zeithorizont fest. Drei Personen denken, dass eine Person nach abgeschlossener Ausbildung mindestens sechs Monate Arbeitserfahrung braucht, und zwei weitere Befragte geben sogar einen Zeitraum von zwei Jahren an. Ich denke, dass sich auch dieses Ergebnis meiner Definition einer Fachkraft annähert. Denn in der Definition heißt es: „...und über erste berufliche Erfahrungen in einem spezifischen Berufs- bzw. Fachgebiet verfügt.“

Um den Aspekt der beruflichen Erfahrung noch genauer zu hinterfragen, habe ich eine Frage gestellt, die besonders für Fachhochschul- und Universitätsabsolventen von großem Interesse ist: Würden Sie einen Absolventen einer Fachhochschule oder Universität, der in seiner 3-jährigen Studienzeit ein 6 monatiges, berufseinschlägiges Praktikum absolviert hat, als Fachkraft bezeichnen?

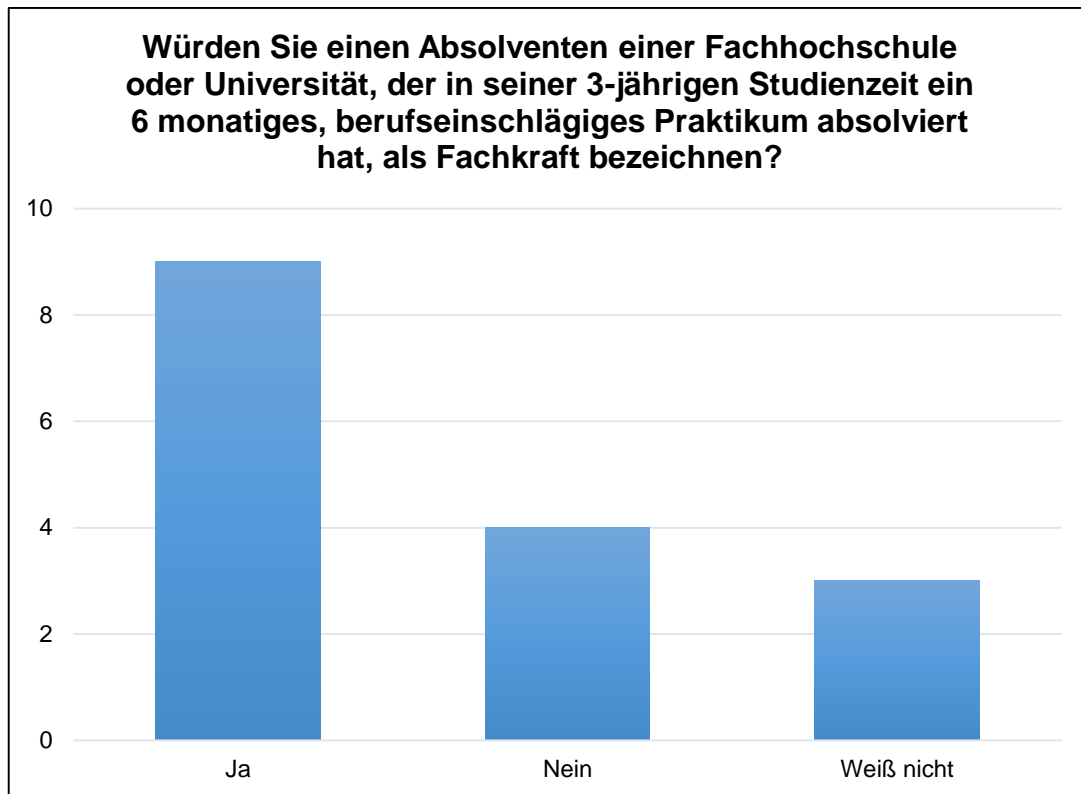


Abbildung 20: Praktikum als Arbeitserfahrung

Die Abbildung zeigt, dass der Großteil der Befragten einen Absolventen einer Fachhochschule oder Universität mit einer einschlägigen Berufserfahrung im Rahmen eines Praktikums durchaus als Fachkraft ansieht, jedoch ist der Anteil geringer als zuvor. So beantworteten diese Frage nur neun Personen mit Ja, im Vergleich zu elf Personen bei der vorigen Frage. Einige Befragte begründen ihre Antwort mit „Nein“ darin, dass sechs Monate zu wenig Praxiserfahrung seien. Bei einem genaueren Blick hinter die Zahlen der vorigen Frage und dieser Frage fällt etwas auf: Vier Personen geben bei der vorigen Frage an, dass „Kommt mit der Zeit“ und bei dieser Frage antworten sie mit „Nein“. Dieses Ergebnis spricht womöglich dafür, dass ein Praktikum während des Studiums von manchen Arbeitgebern nicht als Arbeitserfahrung angesehen wird. Dies würde den Wert eines Praktikums für uns Studierende in gewisser Weise vermindern, da die Anerkennung eines potenziellen Arbeitgebers möglicherweise nicht gegeben ist.

Personen die mit „Ja“ geantwortet haben begründen dies wie folgt: Theoretische, fachspezifische und praktische Kenntnisse sind vorhanden, besonders wenn was Praktikum in dem angestrebten Arbeitsbereich absolviert wurde. Absolventen seien außerdem durch das Praktikum gut auf den Beruf vorbereitet.

Ich möchte an dieser Stelle noch einmal auf den Wert und die Sinnhaftigkeit eines Praktikums während des Studiums zurückkommen. Aufgrund der zuvor gewonnen Erkenntnisse bin ich der Meinung, dass Absolventen die ein sechs monatiges, berufseinschlägiges Praktikum absolviert haben, neben der persönlichen und fachlichen Bereicherung auch durchaus Vorteile gegenüber anderen Absolventen ohne erste Erfahrungen, in Bewerbungsprozessen haben.

Die weiteren zwei Fragen widmen sich nun direkt der Wahrnehmung bzgl. eines möglichen Fachkräftemangels.

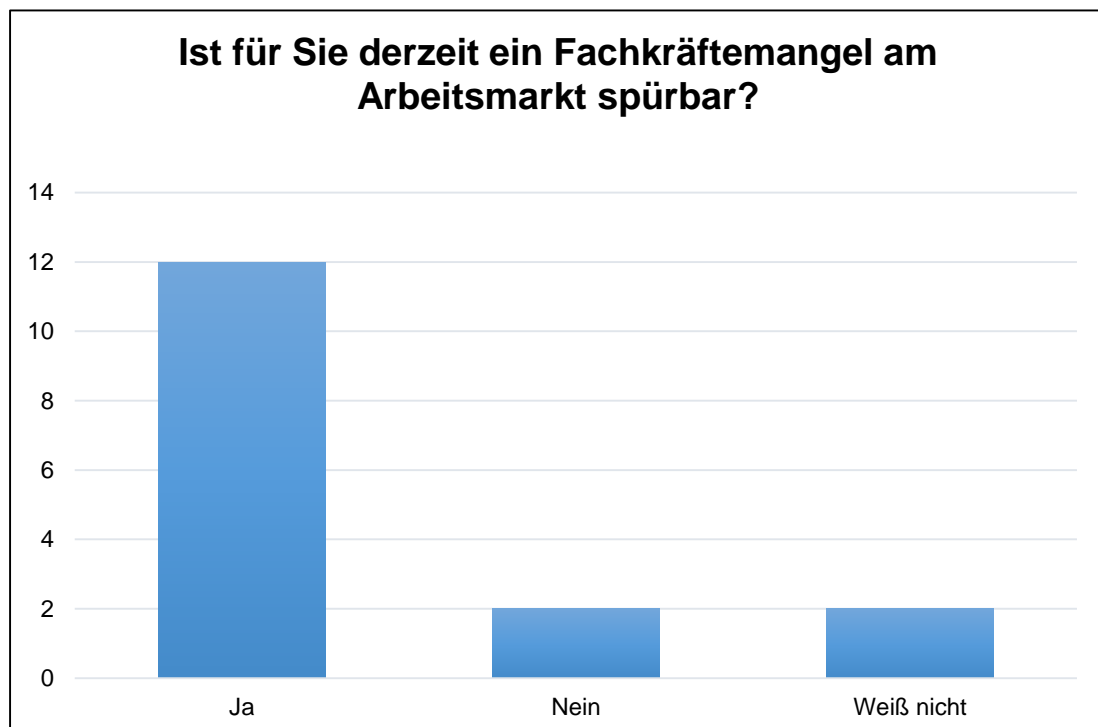


Abbildung 21: Aktuelle Lage Fachkräftemangel

Das Ergebnis der Abbildung 21 zeigt sehr deutlich auf, dass fast alle der Befragten gesundheitstouristischen Unternehmer zurzeit das Gefühl haben, von einem Fachkräftemangel betroffen zu sein. 12 der 16 Teilnehmer antworteten mit „Ja“, und jeweils zwei mit „Nein“ bzw. „Weiß nicht“.

Dieser eindeutige Wert macht deutlich, dass es bereits bei vielen Unternehmen eine Wahrnehmung für dieses Thema gibt und vermutlich auch Probleme bei der Stellenbesetzung bestehen. Die Frage, ob die Ursachen dafür tatsächlich bei einem Fachkräftemangel liegen ist an dieser Stelle noch offen. Zwei Personen antworteten mit „Weiß nicht“, was aus meiner Sicht dafür spricht, dass hier noch kein Bewusstsein für ein professionelles und gut organisiertes Personalmanagement herrscht. Das ist vermutlich auch der Grund, dass man als Personalleiter oder Geschäftsführer nicht weiß, wie sich das Angebot am Arbeitsmarkt gestaltet und ob man Probleme bei der Besetzung von offenen Stellen hat.

Die nächste Frage - Denken Sie, dass Sie in den nächsten 5 Jahren vom Fachkräftemangel betroffen sein werden? – zeigt ein fast identisches Bild wie die vorherige Frage. Lediglich eine Person die zuvor mit „Ja“ antwortete, entschied sich bei dieser Frage für „Weiß nicht“. Die zwei Personen, die zuvor mit „Nein“ antworteten, taten dies auch bei dieser Frage, was aus meiner Sicht die zuvor aufgestellt Vermutung, dass sich diese Personen bzw. Betriebe nicht mit einer strategisch ausgerichteten Personalplanung auseinandersetzen, zusätzlich unterstreicht. Vorerst positiv zu bewerten, ist meiner Meinung nach das Bewusstsein der 12 Betriebe die sich für „Ja“ entschieden und somit eine zukunftsorientierte Denkweise bekundet haben. Die Begründungen für diese Antwort sind verschieden: Ein Betrieb schreibt zum Beispiel, dass er besonders im medizinischen Bereich u.a. durch die demografische Entwicklung keine Verbesserung erwartet und daher glaubt, in den nächsten fünf Jahren von einem Fachkräftemangel betroffen zu sein.

Diese Begründung zeigt aus meiner Sicht ein großes Problem auf. Unternehmer schieben die Schuld für die Probleme in der Stellenbesetzung auf äußere Faktoren, die sie nicht beeinflussen können. Die Frage ob dieser Betrieb die Wurzeln des Problems auch im Unternehmen selbst angesiedelt sieht bleibt offen. Ich traue mich aber zu behaupten, dass dies nicht der Fall ist.

Ein anderer Teilnehmer der Befragung schrieb als Begründung, dass es schwierig sei Führungskräfte und Personal mit Verantwortungsgefühl zu finden. Dieses Argument möchte ich nicht bezweifeln, vielmehr ist es die Einstellung, die zum Nachdenken anregen soll. Ich denke es war schon immer schwierig gute Mitarbeiter und vor allem Führungskräfte zu finden. Gesellschaftliche Rahmenbedingungen machen es in Zukunft noch schwieriger. Ich bin jedoch der Meinung, dass es nicht unmöglich ist. Jeder Beruf bringt seine Herausforderungen mit sich, und so ist es wohl jene der Personalverantwortlichen, gute bzw. sehr gute Mitarbeiter zu finden, auch wenn sich die Arbeitsmarktsituation verändert. Ein weiterer Befragter gab an, dass es in der Umgebung des Betriebs keine Ausbildungsmöglichkeit für bestimmte Fachkräfte gibt.

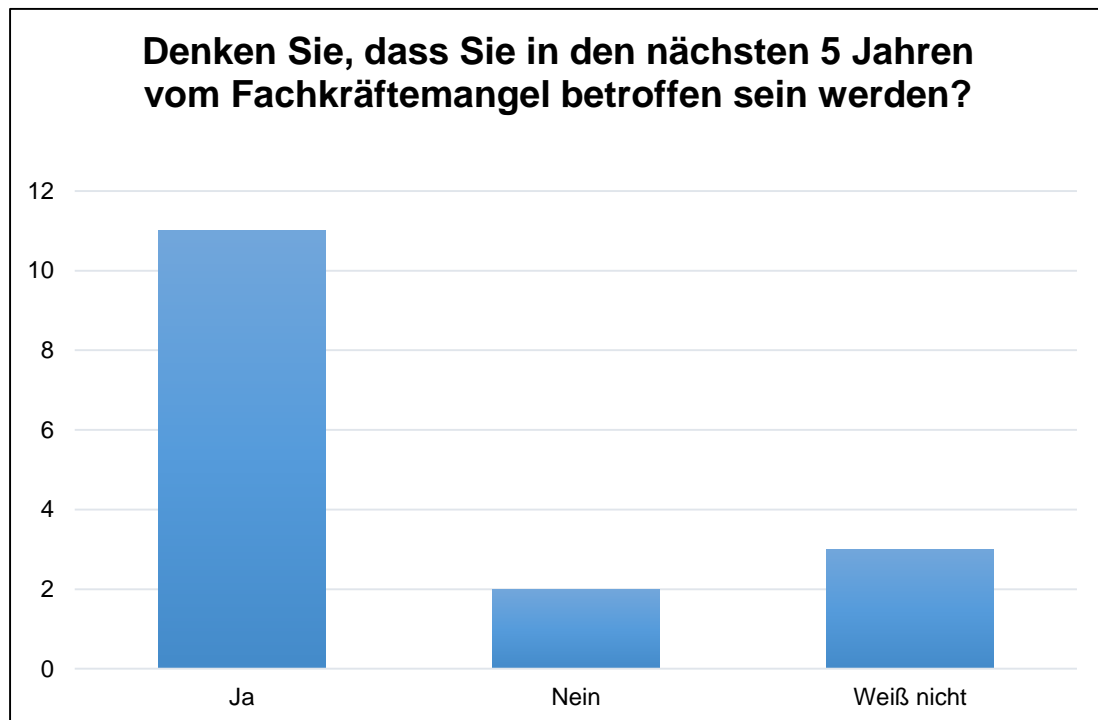


Abbildung 22: Fachkräftemangel in 5 Jahren

Besonders erwähnenswert ist der Kommentar eines Betriebs, der beide soeben diskutierten Fragen mit „Nein“ beantwortete, und somit der Meinung ist, zurzeit und auch in fünf Jahren nicht von einem Fachkräftemangel betroffen zu sein. *„Wir geben dem Mitarbeiter im Hotel den entsprechenden Stellenwert. Wenn sich die Mitarbeiter im Betrieb wohl fühlen, werden sie auch in Zukunft bleiben bzw. es spricht sich herum.“* Ich denke diese zwei Sätze treffen genau den wunden Punkt, den viele Unternehmen nicht berücksichtigen. In diesem Betrieb erfährt ein Mitarbeiter Wertschätzung und wird als wichtiger Teil des gesamten unternehmerischen Schaffens angesehen. Der Erfolg hängt wesentlich von den Mitarbeitern eines Unternehmens ab. Ich denke dieser Betrieb hat das erkannt und nützt das gute Image auch um neue Mitarbeiter zu gewinnen. Dieses „Best Practice Beispiel“ kann als Vorbild für viele andere dienen, um einen drohenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

Die folgende Frage beschäftigt sich mit verschiedenen Tools, die gesundheitstouristische Unternehmen einsetzen, um Mitarbeiter zu finden. Dabei fällt besonders eine Methode auf, die von 15 Betrieben genutzt wird. Die Zusammenarbeit mit dem Arbeitsmarktservice (AMS). Ich denke der Grund für diese hohe Nutzungsrate liegt darin, dass der Service des AMS für Unternehmer kostenlos ist. Fraglich ist, wie erfolgreich bzw. effizient dieses Tool ist und ob eine signifikante Anzahl an Mitarbeitern über diesen Weg besetzt werden kann. Besonders für die Besetzung von Stellen für hochqualifizierte Mitarbeiter schätze ich diese Methode als eher ungeeignet ein, da diese vermutlich über andere Wege nach Jobs suchen. An zweiter Stelle der meistgenutzten Tools mit jeweils 13 Stimmen liegen ex aequo drei Methoden: Kontakte von Mitarbeitern, Inserate bzw. Anzeigen auf Homepages und Zeitungsinserate. Online Karriereplattformen werden von 11 und persönliche Netzwerke von 10 der 16 Unternehmen genutzt, siehe Abbildung 23. Personalberatungsfirmen werden nur von einem Betrieb genutzt.



Abbildung 23: Recruiting Tools

Die nächsten drei Fragen hatten es zum Ziel herauszufinden wie schwer bzw. leicht es den Teilnehmern der Umfrage im letzten Jahr (2013) gefallen ist verschiedene Arbeitskräfte zu finden. Die Abbildung 24 zeigt, dass 10 der 16 Betriebe eher schwer geeignete Arbeitskräfte gefunden haben. Zwei hatten große Probleme bei der Stellenbesetzung und fanden nur sehr schwer Mitarbeiter, die übrigen vier gesundheitstouristischen Unternehmen fanden eher leicht Mitarbeiter. Keiner der Befragten wählte „sehr leicht“ aus. Ich denke dieses Ergebnis zeigt, dass es zurzeit vermutlich noch keinen Fachkräftemangel gibt. Es gibt zwar Probleme bei der Stellenbesetzung, diese sind aber noch nicht so massiv, dass Stellen unbesetzt bleiben und die Mehrzahl der Teilnehmer „sehr schwer“ angab.

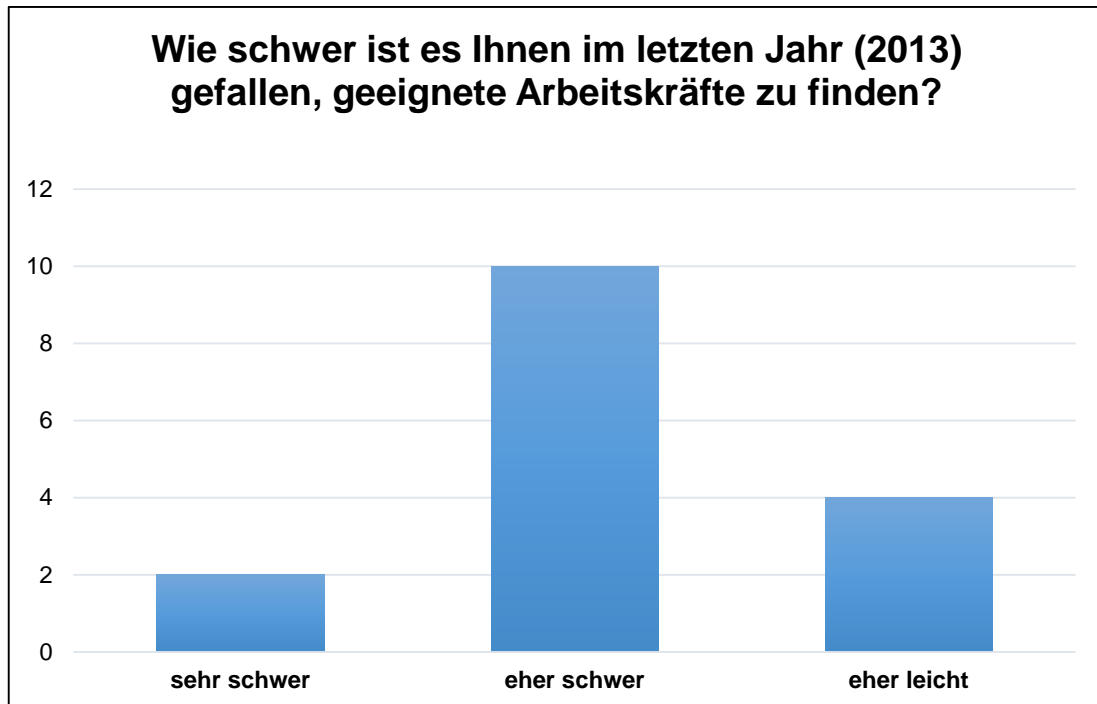


Abbildung 24: Schwierigkeitsgrad Arbeitskräfte zu finden (2013)

Um einen differenzierteren Blick hinter die Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung zu werfen, sind in der folgenden Abbildung die Positionen dargestellt, bei denen es den Befragten besonders schwer fiel geeignete Mitarbeiter zu finden. 12-mal wurden Fachkräfte ausgewählt, gefolgt von Facharbeitern mit LAB. Lehrlinge liegen an der dritten Stelle mit sechs Stimmen.

Abbildung 26 zeigt, dass fünf Betriebe besonders leicht an- und ungelernte Mitarbeiter gefunden haben. Vier Mal wurde bekundet, dass keine der Positionen leicht zu besetzen war. Nur ein Teilnehmer gab an auch Fachkräfte besonders leicht gefunden zu haben.

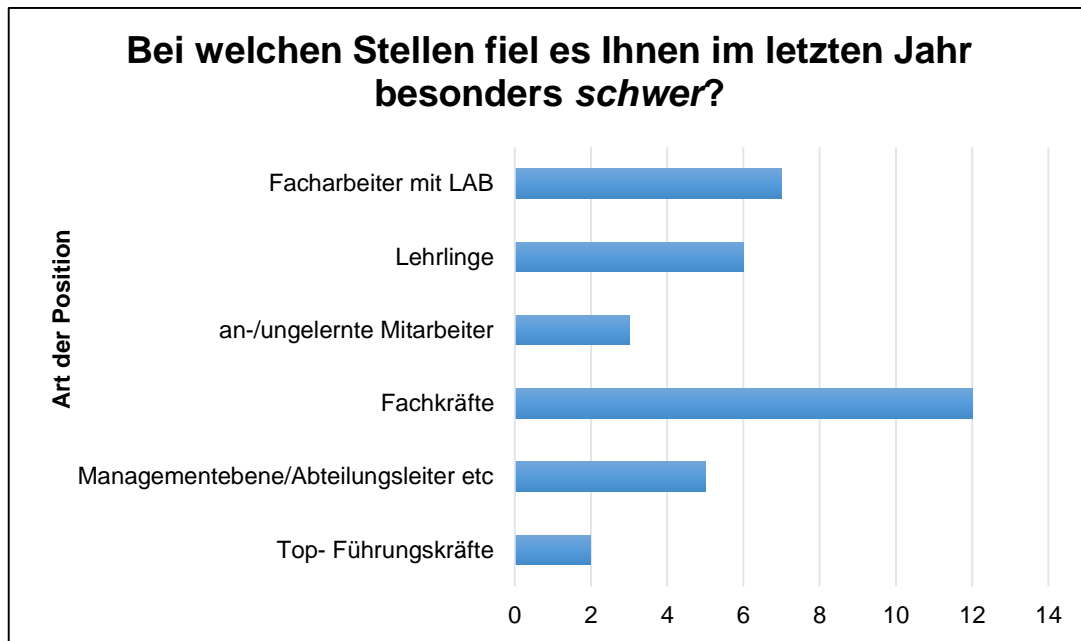


Abbildung 25: Stellen die 2013 schwer besetzt wurden

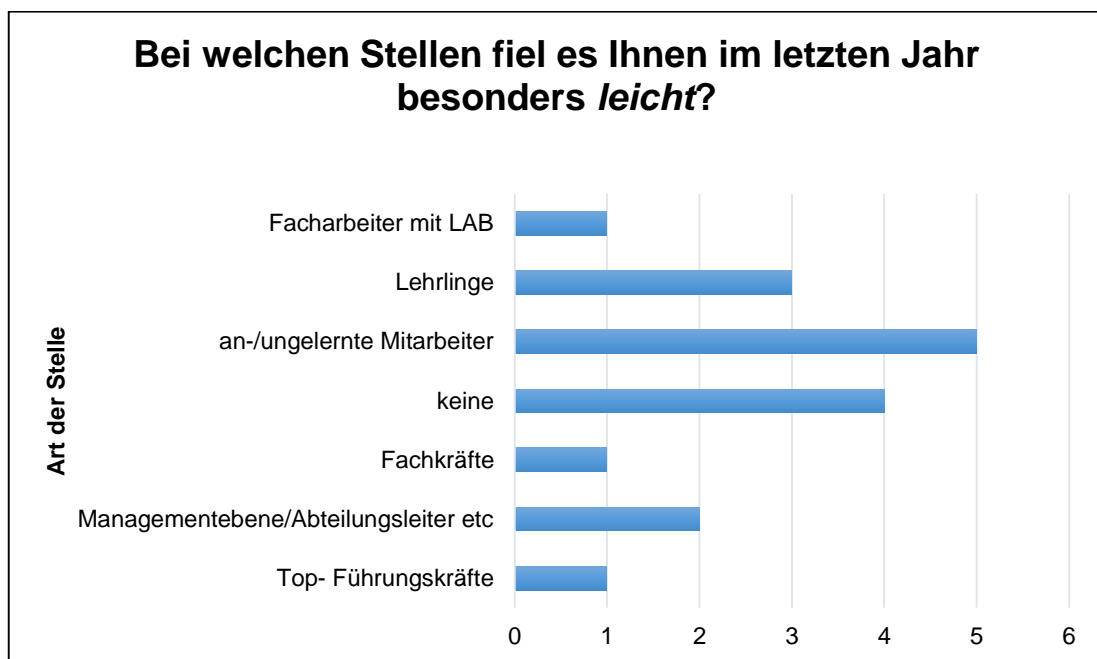


Abbildung 26: Stellen die 2013 leicht besetzt wurden

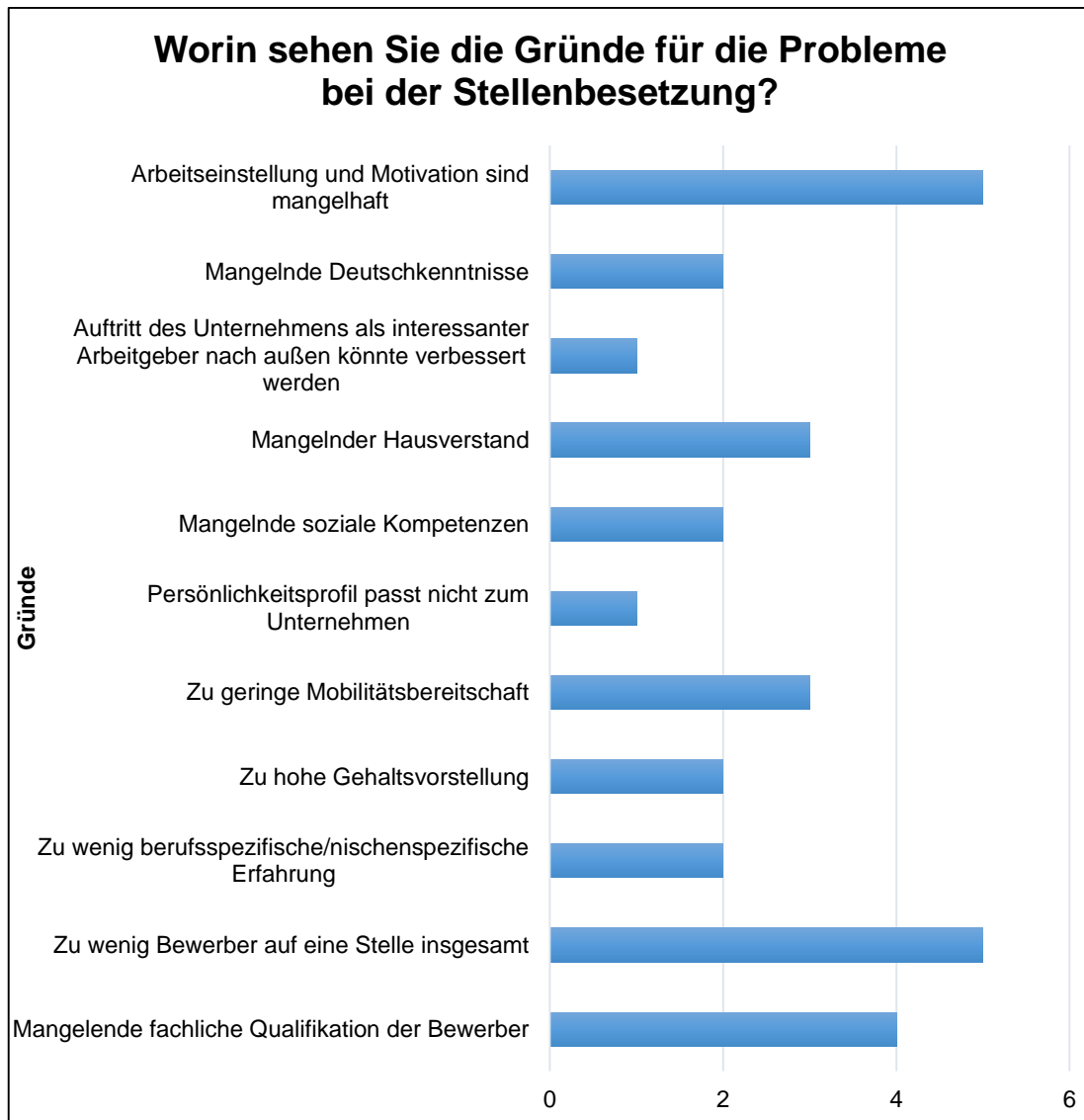


Abbildung 27: Gründe für Probleme bei der Stellenbesetzung

Die Gründe für die Probleme bei der Stellenbesetzung sehen die befragten gesundheitstouristischen Unternehmen in erster Linie in einer mangelnden Arbeitseinstellung und Motivation, sowie insgesamt zu wenig Bewerber auf eine Stelle. Eine mangelnde fachliche Qualifikation ist ebenso als Grund genannt worden. Lediglich einmal wurde ein verbesserungswürdiger Auftritt des Unternehmens als interessanter Arbeitgeber genannt. Diese Erkenntnis bestätigt erneut die Annahme, dass Unternehmen die Ursachen für die Probleme bei der Stellenbesetzung nicht im eigenen Betrieb sehen. Bei dem

am meisten genannten Punkt, der mangelnden Motivation und Arbeitseinstellung, bleibt die Frage offen, wieso Mitarbeiter nicht motiviert sind. Ich denke es ist nicht auszuschließen, dass die Ursachen dafür auch im Unternehmen liegen. Arbeitsbedingungen und -klima, Unternehmenskultur, Aufstiegsmöglichkeiten und Entlohnung sind nur wenige Beispiele für mögliche Einflussfaktoren auf die Motivation der Mitarbeiter.

Die Hälfte aller Teilnehmer dieser Befragung sieht die demografische Entwicklung als Ursache für die Probleme bei der Stellenbesetzung an. Aber auch mit „Nein“ wurde sechs Mal geantwortet. Eine eindeutige Tendenz ist hier also nicht zu erkennen.

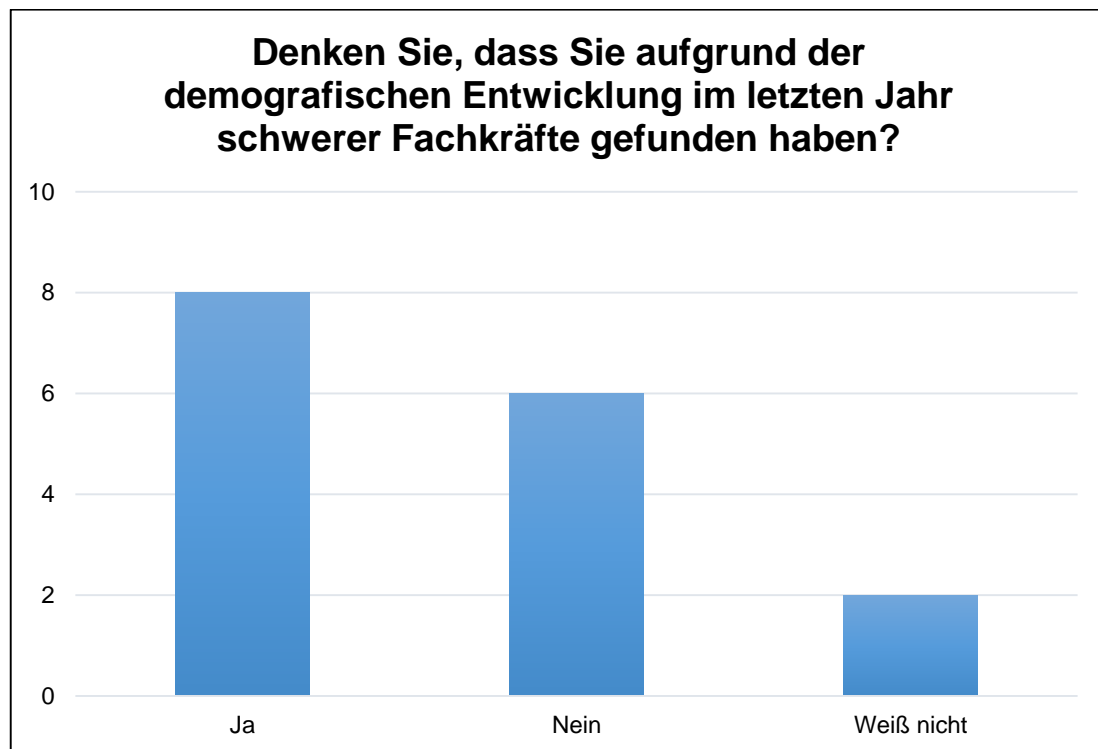


Abbildung 28: Demografischer Wandel und Stellenbesetzung 2013

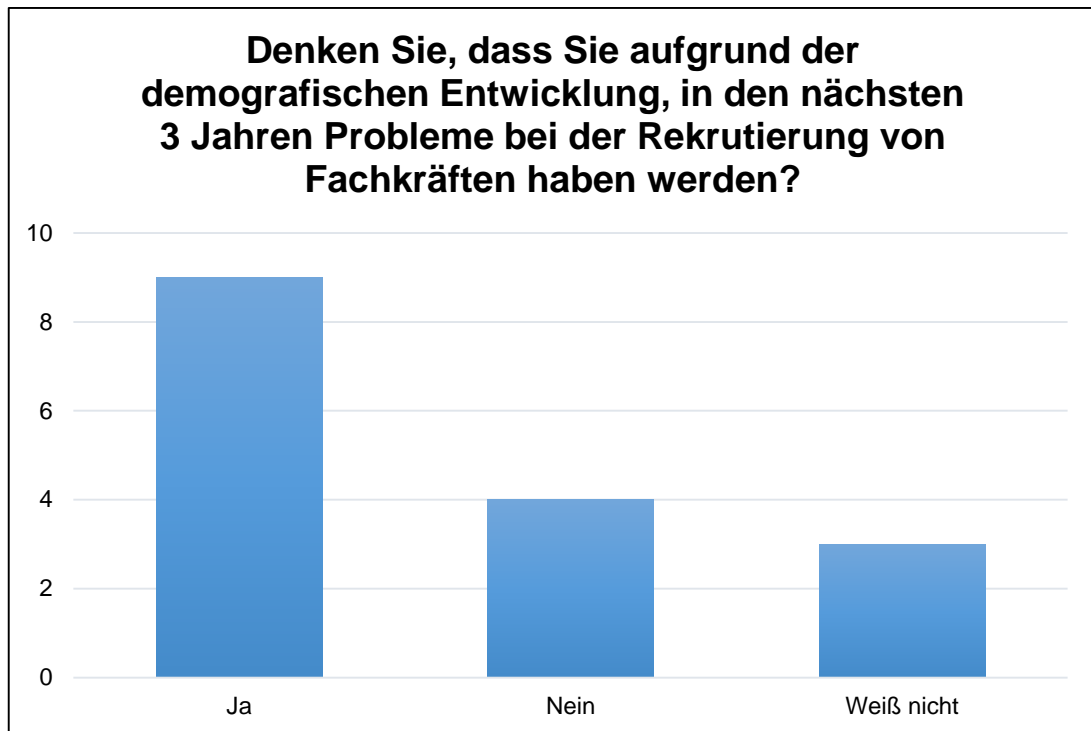


Abbildung 29: Demografischer Wandel und Stellenbesetzung in den nächsten 3 Jahren

Längerfristig gesehen wird dem demografischen Wandel eine etwas größere Bedeutung zugesprochen. So antworten hier neun Personen mit „Ja“, siehe Abbildung 29.

Gesellschaftliche „Randgruppen“ am Arbeitsmarkt wie Migranten, Frauen und ältere Menschen im Alter von über 50 Jahren werden in der Theorie als brachliegendes Potenzial beschrieben, das von Arbeitgebern kaum Beachtung findet. Um zu überprüfen, ob diese Theorie auch in der unternehmerischen Praxis des Gesundheitstourismus vorherrscht, wurde folgende Frage gestellt: Legen Sie beim Recruiting von Fachkräften besonderen Wert darauf, dass diese möglichst folgenden Gesellschaftsgruppen angehören?



Abbildung 30: Berücksichtigung besonderer Gesellschaftsgruppen

Das Ergebnis ist eindeutig. Ältere Menschen und Migranten werden von keinem der 16 Betriebe im Recruiting Prozess besonders berücksichtigt. Bei den Frauen stellt sich die Situation ähnlich dar, so wurde diese gesellschaftliche Gruppe nur einmal genannt. Immerhin gaben zehn Unternehmen an, Angehöriger der genannten Gruppen dann zu berücksichtigen, wenn sie in hohem Maße dem Anforderungsprofil entsprechen. Was aber gleichermaßen auch bedeutet, dass hier kein besonderer Fokus auf diese Menschen gelegt wird.

U.a. aufgrund der demografischen Entwicklung werden in Zukunft immer weniger Arbeitskräfte am Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Die vorherigen Erkenntnisse haben auch gezeigt, dass gesundheitstouristische Unternehmer bereits jetzt Probleme bei der Besetzung von offenen Stellen haben. Ich denke

dieses Ergebnis soll Anstoß zur Veränderung für Unternehmer sein. Ich erachte es als äußerst sinnvoll, auch die zurzeit unterrepräsentierten Gesellschaftsgruppen vermehrt zu nützen und in den Recruiting Prozess zu integrieren. Ich denke auch, dass dieses Ergebnis erneut bestätigt, dass es zurzeit noch keinen tatsächlichen Fachkräftemangel gibt. Würde dieser existieren, hätte diese Frage sehr wahrscheinlich ein anderes Ergebnis gezeigt. Unternehmer wären dann fast schon gezwungen, sich auch mit Randgruppen am Arbeitsmarkt auseinanderzusetzen. So ruhen sich Personaler aber auf der aktuell noch relativ entspannten Situation aus, denn sie finden noch genügend Arbeits- bzw. Fachkräfte, es fällt ihnen lediglich schwer, wie eine der vorherigen Fragen gezeigt hat.

3.1.1 Exkurs: Quereinsteiger

Neben Frauen, Migranten und älteren Menschen gibt es noch eine weitere Gruppe von Personen, die ein großes Potenzial am Arbeitsmarkt darstellen, Quereinsteiger. An dieser Stelle möchte ich, zur Vorbereitung auf die Auswertung der nächsten Frage, einen kurzen Exkurs zum Begriff des Quereinsteigers vornehmen:

Knecht beschreibt in ihrem erst kürzlich erschienen Buch, wie man als Unternehmen Quereinsteiger als Erfolgsfaktor nützen kann. Der Autor definiert den Begriff wie folgt:

„Quereinsteiger sind Arbeitnehmer, die sich freiwillig oder unfreiwillig neu in einem beruflichen Umfeld orientieren, für das ihnen die formale Qualifikation im Sinne eines Studien- und/oder Berufsabschlusses gemäß einer Studien- oder Berufsordnung fehlt.“ (Knecht, 2014, S.6).

Quereinsteiger sind in diesem Sinne also Personen, die sich in ein ihnen unbekanntes Berufsbild vorwagen, in dem ihnen die entsprechende Ausbildung fehlt. Man könnte auch meinen, dass diesen Personen die Kompetenz in diesem beruflichen Neuland fehlt. Ich bin jedoch der Meinung,

dass dies nicht als allgemein gültig angenommen werden kann. Eine universitäre Ausbildung ist oftmals nur der Schlüssel für eine Karriere und dient sozusagen als Orientierungshilfe um einen ersten groben Weg einzuschlagen. Man bekennt sich also zu einem bestimmten, angestrebten Berufsweg, der über eine Lehre oder Matura hinausgeht. Neben den mit Sicherheit nicht unwichtigen theoretischen Grundlagen eines Studiums, denke ich aber, dass persönliche Stärken und auch Erfahrungen wesentlichen zum beruflichen Erfolg beitragen.

Denn, so wie Knecht schreibt, nur weil jemand eine saubere Lehre als Goldschmied absolviert hat, heißt das nicht, dass er ein guter Goldschmied ist und damit ein kompetenter Mann. (Knecht, 2014, S.6). Vielleicht wird er im Laufe der Zeit ein noch viel besserer Verkäufer, da ihm seine Redegewandtheit und Verhandlungsgeschick vielmehr zum beruflichen Erfolg und damit auch zu einer gewissen Zufriedenheit führen.

Ich denke dieses Thema der Quereinsteiger ist auch für die Absolventen unseres Studiengangs ein sehr interessantes, da wir in verschiedensten Bereichen Grundlagen lernen, jedoch eignen wir uns im Rahmen des Studiums kaum vertiefte Kenntnisse in einem ganz konkreten Fachgebiet an. So steigen wir ins Berufsleben, vermutlich sehr oft als Quereinsteiger, ein. Ich sehe das jedoch als großen Vorteil gegenüber anderen Bewerbern und Fachkräften am Arbeitsmarkt. Wir haben gelernt vernetzt zu denken, wir bringen Grundlagen aus verschiedenen Bereichen mit und haben die Fähigkeit diese auch zu verknüpfen und somit das „Große Ganze“ zu sehen.

Wenn man nun als Absolvent unserer Fachhochschule zum Beispiel in den Bereich Human Resources in einem Betrieb einsteigt, wird man sich detailliertes Wissen in diesem Bereich aneignen müssen, da uns das Studium lediglich eine Basis vermittelt hat. So zählt es aber auch zu unserer Stärke, dass wir in anderen Bereichen des Unternehmens Grundlagenwissen haben und dieses mit dem neuen Aufgabenbereich verbinden können. Als weitere

Stärke würde ich ein überdurchschnittliches Bewusstsein für verschiedenste Themen des unternehmerischen Alltags nennen. Ein Mitarbeiter der Marketingabteilung, der ein Marketing Studium absolviert hat, wird seinen Arbeitsbereich vermutlich aus einem sehr begrenzten Blickwinkel sehen und ihm daher auch einen anderen Stellenwert beimessen, als ein Absolvent unseres Studiengangs.

Ich denke wir haben gelernt, dass es viele Bereiche in einem Betrieb gibt, die zusammenspielen und voneinander abhängig sind. Hier den Überblick zu behalten und einzelne Abteilungen oder Aufgabenbereiche nicht isoliert voneinander zu betrachten, zeichnet uns als Absolventen des Studiengangs Gesundheitsmanagement im Tourismus und Quereinsteiger besonders aus. Auch angesichts der Tatsache, dass sich der Markt des Gesundheitstourismus immer schneller verändert und sich einer enormen Vielfalt der Angebote hingibt, ist ein von uns gelebter Zugang als großer Vorteil zu sehen.

Ich werde an dieser Stelle nicht mehr ins Detail gehen, da dies nicht dem Rahmen der Arbeit entspricht. Daher komme ich wieder zurück zur Auswertung des Fragebogens und der Frage: Ziehen Sie Quereinsteiger in Ihren Recruiting Prozess mit ein?



Abbildung 31: Quereinsteiger im Recruiting Prozess

Ganze 12 Betriebe beantworteten diese Frage mit „Ja“ und bekennen sich damit zu einer, in gewisser Weise doch sehr zeitgemäßen und vorbildlichen Recruiting Strategie. Begründet wurde diese Angabe u.a. damit, dass bisher nur gute Erfahrungen mit Quereinsteigern gemacht wurden und das man alles lernen kann, wenn man nur will. Auch ein entsprechendes Interesse für den „neuen“ Beruf sei ein Grund, um Quereinsteiger zu beschäftigen. Ein Betrieb gab an, Quereinsteiger besonders dann zu berücksichtigen wenn Potenzial beim Bewerber vorhanden ist. Die Personen, die mit „Nein“ antworteten begründeten dies darin, dass fachliche Qualifikationen eine unverzichtbare Voraussetzung für potenzielle Mitarbeiter sind.

Die letzten beiden Fragen des Fragebogens beschäftigen sich damit, ob die Teilnehmer bereit sind, in Zukunft etwas an ihrer Recruiting Strategie zu ändern um genügend Fachkräfte zu gewinnen. Das Ergebnis spricht für sich. Nur vier der 16 Betriebe antworteten mit „ja“, fünf mit „nein“ und der größte Anteil, sieben Unternehmen, wussten erst gar nicht ob etwas zu ändern sei.

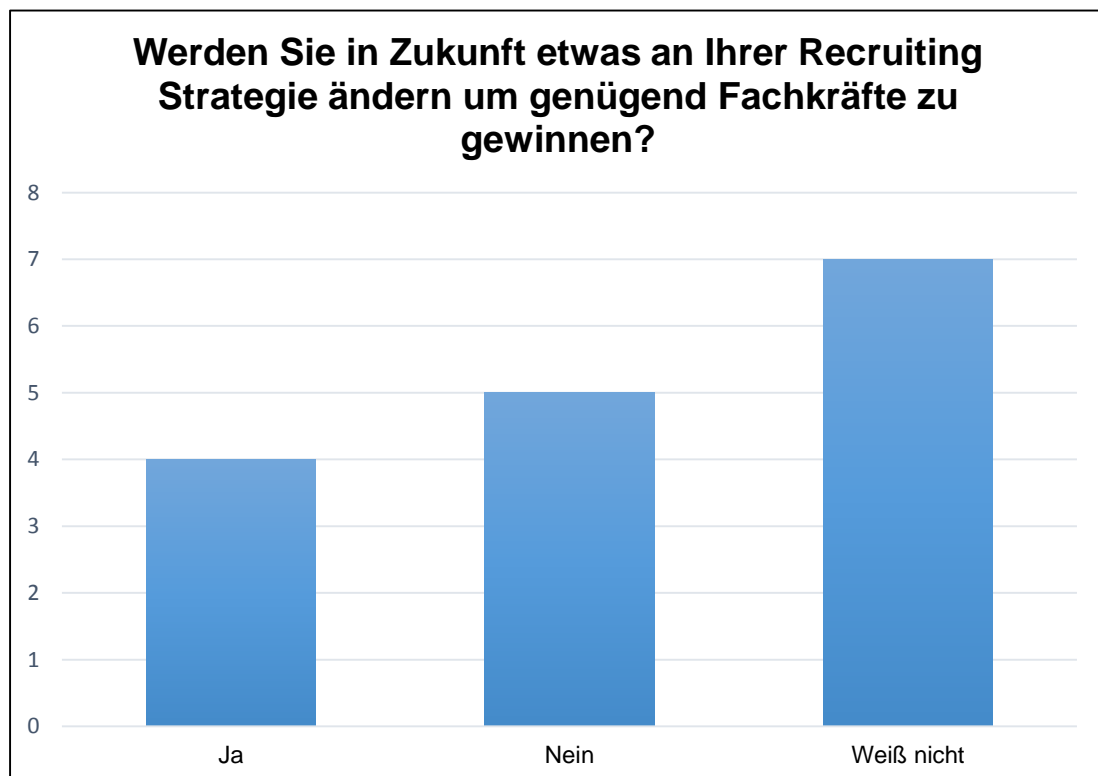


Abbildung 32: Veränderung der Recruiting Strategie

Ich denke dieses Resultat spricht dafür, dass viele Unternehmer keine langfristig ausgerichtete Recruiting Strategie haben. Angesichts der Erkenntnisse aus den vorhergegangenen Fragen ist das Ergebnis dieser Frage umso überraschender. Wenn man bedenkt, dass 12 Betriebe angeben, dass sie befürchten in den nächsten fünf Jahren Probleme bei der Stellenbesetzung zu haben und 12 zum jetzigen Zeitpunkt bereits einen Fachkräftemangel wahrnehmen, zeigt dies für mich einen Widerspruch auf. Auf der einen Seite sind viele der gesundheitstouristischen Betriebe unzufrieden und klagen über Fachkräftemangel und Probleme bei der Stellenbesetzung. Auf der anderen Seite sind sie aber nicht bereit etwas zu verändern, und eine entsprechende Strategie zu entwickeln bzw. vorhandene Ansätze an eine sich ändernde Arbeitsmarktsituation anzupassen.

Die vier Betriebe, die eine Änderung ihrer Strategie beabsichtigen haben vor folgende Maßnahmen umzusetzen:

- Employer Branding professionalisieren.
- Verbesserung des Auftritts als interessanter Arbeitgeber bzw. Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber für potentielle Mitarbeiter.
- Head Hunter und Personalagenturen für Fachkräfte nützen.

Hier sind bereits sehr gute Ansätze enthalten. Zum einen wurde Employer Branding genannt, was übersetzt auch als Arbeitgebermarkenbildung bezeichnet wird. Diese unternehmensstrategische Maßnahme hat es zum Ziel, sich als Unternehmen von der Konkurrenz abzuheben um als attraktiver Arbeitgeber von potenziellen Mitarbeitern wahrgenommen zu werden, sowie auch bereits bestehende Mitarbeiter langfristig ans Unternehmen zu binden. Dazu wird das jeweilige Unternehmen als Marke am Arbeitsmarkt positioniert. Damit sind auch Markenversprechen verbunden, die auf funktionaler und emotionaler Ebene eine Bindung zu den potenziellen und vorhandenen Mitarbeitern erzeugen soll (Schuhmacher & Geschwill, 2009, S.39).

Ein weiteres Unternehmen hat die Zusammenarbeit mit Head Huntern und Personalagenturen, für die Suche von geeigneten Fachkräften als Maßnahme beschrieben. Bei dieser Methode stehen externe Akteure im Licht der Aufmerksamkeit, was erneut darauf hindeutet, dass Unternehmensinterne Veränderungsprozesse gescheut werden.

Beim Employer Branding hingegen muss man sich aktiv mit seinen Stärken und Schwächen als Arbeitgeber auseinandersetzen um potenziellen sowie vorhandenen Mitarbeitern letztendlich auch wirklich etwas bieten zu können. Diesen Zugang schätze ich als sehr vorbildlich und wertvoll ein. Auch im Vorgehen gegen einen drohenden Fachkräftemangel erachte ich es als sinnvoll, am Unternehmensprofil zu arbeiten um einen Vorteil gegenüber anderen zu haben. Denn ohne ausreichend qualitative sowie quantitative Mitarbeiter steht der langfristige Unternehmenserfolg auf der Kippe.

3.2 Zusammenfassung

Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung haben einige sehr klare Tendenzen unter den befragten gesundheitstouristischen Unternehmen, im Umgang mit Herausforderungen des Arbeitsmarktes aufgezeigt. Diese möchte ich hier kurz zusammenfassen:

Bei der **Definition einer Fachkraft** gab die Mehrheit der Befragten Unternehmen an, dass eine abgeschlossene Ausbildung Voraussetzung ist, um eine Person als Fachkraft zu definieren. Dabei ist die mindestens erforderliche Ausbildung, aus Sicht der gesundheitstouristischen Unternehmer der Lehrabschluss. Die Erfahrung nach Ausbildungsabschluss scheint hingegen nicht als besonderes Kriterium für eine Fachkraft zu gelten. So ist die Mehrzahl der Teilnehmer der Meinung, dass diese mit der Zeit kommt. Ein etwas unklareres Bild zeigt sich bei der Einschätzung des Wertes eines Praktikums, das während des Studiums absolviert wurde. Hier geht nicht klar

hervor, ob Absolventen durch diese erste Erfahrung später auch direkt als Fachkraft anerkannt werden.

Fazit: Die befragten gesundheitstouristischen Unternehmen definieren eine Fachkraft als eine Person, die eine abgeschlossene Ausbildung in Form einer Lehre oder etwas Höherwertigem hat. Die berufliche Erfahrung scheint dabei auch eine Rolle zu spielen. Eine klare Aussage dazu kann anhand der etwas widersprüchlichen Ergebnisse aber nicht getroffen werden.

Die **aktuelle Arbeitsmarktsituation** wird von 75% der Befragten als nicht sehr gut wahrgenommen, da sie sich zurzeit von einem Fachkräftemangel betroffen fühlen. Auch für die Zukunft erwarten die meisten Unternehmen keine Verbesserung der Situation. Ebenfalls 75% der Befragten viel es im letzten Jahr eher bis sehr schwer neue Mitarbeiter zu finden. Besonders bei der Suche von Fachkräften hatten Unternehmen Probleme. An- und ungelernte Mitarbeiter waren dagegen eher leicht zu finden. Bei den Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Arbeitsmarktsituation sind sich die Befragten uneinig. Die Hälfte glaubt an die negativen Folgen dieser Veränderung in der Gesellschaftsstruktur. Die andere Hälfte glaubt nicht daran bzw. weiß es nicht.

Die **Gründe für die Probleme bei der Stellenbesetzung** sehen die Teilnehmer in erster Linie außerhalb des Unternehmens, d.h. also bei den Bewerbern selbst, die eine mangelhafte Arbeitseinstellung und Motivation zeigen, sowie in der allgemeinen Arbeitsmarktsituation, die zu wenige Bewerber am Stellenmarkt anbietet. Die Attraktivität des Unternehmens als interessanter Arbeitgeber wird lediglich von einem Betrieb als Ursache für Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung gesehen.

Die am häufigsten verwendeten **Tools zur Rekrutierung** von neuen Mitarbeitern sind die Zusammenarbeit mit dem AMS, Kontakte von Mitarbeitern, Inserate bzw. Anzeigen auf Homepages und Zeitungsinserate.

Hier bleibt die Frage offen, wie effizient diese Methoden sind und ob sie auch wirklich den größten Rücklauf im Vergleich zu anderen Methoden bringen.

Im Recruiting Prozess werden **Frauen, ältere Menschen und Migranten** nicht besonders berücksichtigt. Dies könnte in Zukunft aufgrund des kleiner werdenden Angebots am Arbeitsmarkt jedoch ein Schlüssel zum Erfolg in der Stellenbesetzung werden. Quereinsteiger werden hingegen von 75% der Befragten in den Recruiting Prozess miteinbezogen.

Nur wenige Unternehmen werden in Zukunft etwas an ihrer Recruiting Strategie ändern. Überraschend ist, dass die meisten erst gar nicht wissen, ob sie etwas ändern möchten.

Zusammenfassend kann an dieser Stelle festgestellt werden, dass zahlreiche gesundheitstouristische Unternehmer Probleme bei der Besetzung von offenen Stellen haben. Sie finden nur schwer Arbeitskräfte, insbesondere Fachkräfte. Die Ursachen dafür sehen die Unternehmer vorrangig außerhalb des Betriebs und denken hier weniger an mögliche Verbesserungspotenziale innerhalb des Unternehmens und der eigenen Recruiting Strategie. Nur wenige Teilnehmer der Befragung fühlen sich nicht von einem Fachkräftemangel betroffen. Interessant hierbei ist, dass besonders ein Unternehmen in diesem Bezug darauf hinweist, dass sie besonderen Wert auf den Umgang und die Arbeitsbedingungen ihrer Mitarbeiter legen.

Ich denke der Begriff Fachkräftemangel wird von vielen der Befragten nur als Ausrede vorgeschoben. Denn es hat sich gezeigt, dass noch Mitarbeiter für offene Stellen gefunden werden, dies fällt vielen Unternehmen allerdings schwer. Das bedeutet wiederum aber auch, dass diese Betriebe nicht von einem tatsächlichen Fachkräftemangel betroffen sind, denn dann würden sie gar keine Mitarbeiter mehr finden.

4. Diskussion

Die Unternehmensbefragung hat gezeigt, dass sich zahlreiche Betriebe aus der Branche des Gesundheitstourismus von einem Fachkräftemangel betroffen fühlen. Die Besetzung von offenen Stellen, besonders die der Fachkräfte, fällt laut Angaben der Unternehmen sehr schwer. Die Gründe dafür, werden in erster Linie im mangelnden Angebot an Arbeits- bzw. Fachkräften und einer mangelnden Motivation der Bewerber gesehen. Im Laufe der Recherche zu dieser hier vorliegenden Arbeit hat sich jedoch gezeigt, dass sich das vermeintliche Problem nicht so leicht erklären lässt und verschiedenste Faktoren bei der Entstehung eines tatsächlichen Fachkräftemangels mitspielen. In diesem Kapitel werden die Ergebnisse des empirischen und theoretischen Teils gesammelt dargestellt und diskutiert.

➤ Bedeutung von Begriffen und Konzeptionen

Im Kapitel 2.2 Begriffsklärungen wurden Schlüsselwörter, die eine Basis zur Erarbeitung der Antwort auf die Forschungsfrage bilden und wesentlich zum Verständnis der Problemstellung beitragen, durchleuchtet und kritisch reflektiert.

Der Begriff des **Gesundheitstourismus** hat sich als äußerst komplex und vielseitig dargestellt. Im Laufe der Zeit hat dieses Wort immer wieder neue Bedeutungen und Kategorisierungen zugeordnet bekommen. Dabei ist eine kaum überschaubare Vielfalt an Angeboten, Behandlungen und Einrichtungen entstanden, die auf der einen Seite den Konsumenten vor nicht enden wollende Auswahlmöglichkeiten stellt, und auf der anderen Seite auch unter Experten zu Unstimmigkeiten führt. So stellte sich für mich die Frage, wo Gesundheitstourismus beginnt, und wo dieser endet. Die Recherche hat jedoch gezeigt, dass ein derart dynamischer und sich schnell verändernder Begriff, kaum in ein starres Konzept zu verpacken ist. Eine Definition des Begriffs, als Grundlage zum Verständnis der Vielfalt die dieses Wort umgibt,

erschien jedoch trotzdem als sehr sinnvoll, da somit eine Grundlage für verschiedene Stakeholder im Kampf gegen einen vermeintlichen Fachkräftemangel im Gesundheitstourismus gelegt werden kann. Dies ist insbesondere für die Kommunikation untereinander wichtig, denn GTUs werden eben so wenig wie die Politik im Alleingang zum Erfolg kommen. Eine Vernetzung und verstärkte Kommunikation zu den verschiedenen Themen des Fachkräftemangels sind unverzichtbar um etwas zu bewegen. Wenn in derartigen Diskussionen jedoch die Basis, nämlich ein umfassendes und klares Verständnis der einzelnen Begriffe fehlt, wird ein langfristiger Erfolg auf sich warten lassen.

Ich denke auch, dass die Erarbeitung des Begriffs gezeigt hat, wie wichtig ein offener Zugang und die Berücksichtigung verschiedenster Subkategorien und Themenbereiche bei der Definition des Gesundheitstourismus sind. Die Gefahr, dass einzelne Stakeholder den Begriff aus einer sehr beschränkten und einseitigen, ihren Interessen entsprechenden Sichtweise sehen, ist sehr groß. Durch einen derartigen Zugang werden jedoch Entwicklungen, speziell auch solche, die sich den Themen des Arbeitsmarktes widmen, behindert. Die vorliegende Arbeit soll einen Beitrag dazu leisten, dass verschiedenste Stakeholder wie Bildungseinrichtungen, Politik und GTUs, die am Arbeitsmarkt des Gesundheitstourismus beteiligt sind, diesen Sektor als eine vielfältige und komplexe Branche wahrnehmen. Dies kann wiederum zu einer verbesserten Kommunikation beitragen, die miteinander stattfindet und nicht aneinander vorbeiführt.

Ein weiterer Begriff, für den es keine allgemein gültige und anerkannte Definition gibt, ist der einer **Fachkraft**. Die Recherche hat gezeigt, dass es sogar innerhalb einzelner Institutionen unterschiedliche Auffassungen über dieses eine Wort gibt. Die Unternehmensbefragung hingegen, hat eine Übereinstimmung gezeigt. So definieren fast alle Betriebe eine erfolgreich abgeschlossene Lehre als mindestens erforderliche Ausbildung einer Fachkraft. Dieses Ergebnis kommt auch den Erkenntnissen des theoretischen

Teils sehr nahe. Bei einem weiteren Punkt herrscht allerdings Unklarheit. Gesundheitstouristische Unternehmen sind sich uneinig darüber, welche Erfahrung eine Fachkraft nach Abschluss der Ausbildung braucht, um auch als solche angesehen zu werden.

Ein weiterer Aspekt der offen bleibt, ist die Frage ob auch eine Person ohne abgeschlossener Ausbildung, eine Arbeitskraft, mit jahrelanger bzw. Jahrzehnte langer Erfahrung in einem bestimmten Fachgebiet auch als Fachkraft angesehen wird, und wenn ja, ab wann. Dieser Aspekt erscheint insbesondere dahingehend interessant, da die Erwerbsbevölkerung immer älter wird und das Potenzial von Personen im Alter über 50 Jahren in Zukunft für Arbeitgeber immer wichtiger wird. Um hier keine versteckten Potenziale zu übersehen, ist eine genaue Betrachtung der Erwerbsbevölkerung nötig.

Die Abgrenzung des Begriffs zu einer Arbeitskraft oder Personal im Allgemeinen ist besonders wichtig. In Hinblick auf mögliche Maßnahmen gegen einen Fachkräftemangel ist diese Unterscheidung bedeutend, da für die Sicherung des Angebots von Fachkräften ganz andere Maßnahmen und Ansatzpunkte nötig sind, als für Arbeitskräfte. Die Qualifikationen und Ausbildungen bewegen sich auf einem ganz anderen Level und erfordern daher auch auf diese Personengruppe abgestimmte Maßnahmen unter Berücksichtigung des entsprechenden Umfelds.

Ein besonders kritisch zu betrachtendes Wort ist der **Fachkräftemangel**. Im Kapitel 2.2.3 wurde eine klare Abgrenzung des Begriffs vorgenommen, um Missverständnissen vorzubeugen. Ein tatsächlicher Mangel an Fachkräften bedeutet, dass am Arbeitsmarkt keine Fachkräfte für Unternehmen zur Verfügung stehen bzw. die nachgefragte Ressource zur Gänze fehlt. Hier ist besonders die Unterscheidung zu einem Engpass wichtig, wo die Ressource der Fachkraft zwar knapp wird, jedoch noch vorhanden ist. Die Ergebnisse des Fragebogens haben jedoch gezeigt, dass GTUs eine andere Auffassung bzw. Interpretation eines Fachkräftemangels haben. Sie finden schwer geeignete

Fachkräfte für offene Stellen, es ist jedoch nicht unmöglich. Diese Situation wird von den befragten Unternehmen schon als Fachkräftemangel wahrgenommen. Tatsächlich hat sich aber die Annahme bestätigt, dass es zurzeit noch keinen tatsächlichen Mangel an qualifizierten Fachkräften im Gesundheitstourismus gibt. Auch die Ergebnisse des theoretischen Teils bestätigen diese Erkenntnis, denn es konnte kein Fachkräftemangel nachgewiesen werden. Die Analyse des österreichischen Arbeitsmarktes hat gezeigt, dass auf der einen Seite die Zahl der Erwerbspersonen abnehmen wird, andererseits jedoch auch Potenziale in der Erwerbsbevölkerung existieren. So steigt das Bildungsniveau der Österreicher stetig an, d.h. der Anteil der Fachkräfte nimmt zu, auch wenn generell weniger Personen am Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Auch Frauen beteiligen sich immer stärker am Berufsleben.

Angesichts dieser Tatsachen, ist es nicht überraschend, dass es immer schwieriger wird geeignete Mitarbeiter zu finden. Dies sollte jedoch umso mehr Anstoß für Veränderungen in Personalabteilungen sein. Die Unternehmensbefragung hat jedoch gezeigt, dass der Großteil der GTUs in Zukunft nichts an der Recruiting Strategie ändern wird. Ein doch sehr widersprüchliches Ergebnis, wenn man bedenkt, dass sich zahlreiche der befragten Betriebe von einem Fachkräftemangel betroffen fühlen. Ich denke das deutet darauf hin, dass Unternehmen die Ursachen für Probleme bei der Stellenbesetzung in Faktoren sehen, die sie vermeintlich nicht beeinflussen können, wie zum Beispiel zu wenige Bewerber auf eine Stelle oder nicht ausreichend motivierte oder qualifizierte Bewerber. Wie zuvor aber bereits erwähnt, können Unternehmen aber auch auf derartige Probleme Einfluss nehmen, wenn sie das nur wollen.

Der Ernst der Situation ist vermutlich noch nicht ins Bewusstsein der Betriebe vorgedrungen. Durch diese Teilnahmslosigkeit tragen die betreffenden Unternehmen wesentlich zur Entstehung eines Fachkräftemangels bei. Daher sei auch an dieser Stelle an eine Vernetzung aller Stakeholder zu

verweisen. Die Politik alleine wird die Situation nicht ändern können, ebenso wenig wie Bildungsinstitutionen. Daher müssen die Recruiting Strategien an die Anforderungen unserer Zeit angepasst werden und vor allem langfristige Veränderungen berücksichtigt werden, um erfolgreich zu sein. Das dies auch mit Investitionen für das Unternehmen verbunden ist, könnte natürlich eine Abschreckung sein, jedoch fließt dieses Geld in die Sicherung der Existenz eines Unternehmens, denn ohne qualifizierte Mitarbeiter wird es auch den Betrieb nicht mehr geben.

➤ Ursachen für Probleme bei Stellenbesetzung und des Fachkräftemangel

Die Ursachen für die Probleme bei der Stellenbesetzung sehen GTUs einerseits darin, dass sich **zu wenige Bewerber für eine Position** bewerben. Dies kann aus meiner Sicht verschiedene Gründe haben: Die Entlohnung für die Position ist entsprechend gering, die Anforderungen hingegen sehr hoch. Derartige Widersprüche, betreffend der zu besetzenden Position, können auch aus Unstimmigkeiten innerhalb des Unternehmens resultieren und sich daraus folgend in der Stellenausschreibung niederschlagen. Wenn der Geschäftsführer und ein Abteilungsleiter bei der Stellenbeschreibung nicht konform gehen, entstehen möglicherweise derartige Widersprüche im Profil, die potenzielle Bewerber abschrecken. Auch hier ist die klare Definition einzelner Begriffe besonders wichtig, um Fehler in der Kommunikation innerhalb des Betriebs vorzubeugen.

Mangelnde Arbeitseinstellung und Motivation der Bewerber wurde als weiterer Grund für Probleme bei der Stellenbesetzung am häufigsten genannt. Hier stellt sich die Frage wieso das von Unternehmen so wahrgenommen wird bzw. ob die Bewerber tatsächlich unmotiviert sind, und wenn ja warum. Ich bin der Meinung, dass besonders unter Fachkräften eine durchwegs positive Arbeitseinstellung vorherrscht, da diese Personen gezielt eine fachspezifische, vermutlich ihren Interessen entsprechende Ausbildung absolviert haben und daher auch Spaß an der Arbeit haben. Dies trifft natürlich

nicht immer zu, aber ich denke im Vergleich zu un- und angelernten Mitarbeitern ist die Motivation hier größer. Aber eine mangelnde Motivation begründet sich womöglich auch in verbesserungswürdigen Arbeitsbedingungen, Unternehmens- und Führungskultur oder nicht vorhanden bzw. geringen Anreizen wie zum Beispiel Aufstiegsmöglichkeiten, Entlohnung oder Benefits.

Auch die Erkenntnisse des theoretischen Teils haben gezeigt, dass die **Arbeitsbedingungen** im Unternehmen zur Entstehung eines Fachkräftemangels beitragen. Für die befragten Unternehmen war dieser Faktor jedoch nicht von sehr großer Bedeutung. Themen wie Vereinbarkeit von Beruf und Familie, flexible Arbeitszeitmodelle, Weiterbildungen für Mitarbeiter, Personalmarketing oder altersgerechte Arbeitsplätze spielen hier eine wesentliche Rolle im Kampf um die besten Mitarbeiter.

Der **demografischen Entwicklung** wird nur von der Hälfte der befragten GTUs Bedeutung für die Probleme bei der Stellenbesetzung beigemessen. Dieses Ergebnis ist doch sehr überraschend, da dieser Punkt besonders in öffentlichen Diskussionen und weiten Bereichen der Medien als Ursache gesehen werden. Aber auch die Theorie hat gezeigt, dass die Veränderung der gesellschaftlichen Strukturen langfristig gesehen tatsächlich Folgen für den Arbeitsmarkt haben wird. Diese können jedoch durch gezielte Maßnahmen vermindert werden. Für GTUs ist hier nun wichtig, diese Entwicklung nicht zu übersehen und sich schon frühzeitig darauf einzustellen, in Zukunft mit anderen Voraussetzungen am Arbeitsmarkt konfrontiert zu sein.

In diesem Zusammenhang ist auch die Berücksichtigung bestimmter gesellschaftlicher Gruppen wichtig. Die Unternehmensbefragung kam zum Ergebnis, dass **Migranten, Frauen und Personen im Alter 50 plus** zurzeit von kaum einem Unternehmen gezielt in den Recruiting Prozess integriert werden. Dies wird aber in Zukunft, angesichts der sich verändernden Gesellschaftsstruktur, zu einem immer bedeutenderen Erfolgsfaktor in der

Personalbeschaffung werden. Siehe dazu auch Kapitel 2.3.2 im theoretischen Teil. Das bedeutet also, dass große Potenziale am Arbeitsmarkt ungenützt bleiben, wobei natürlich im Detail überprüft werden muss, inwiefern die Qualifikationen dieser Personen mit den nachgefragten Fähigkeiten übereinstimmt. Zusätzlich scheint mir auch eine Investition in Aus- bzw. Weiterbildung von den zurzeit noch unterrepräsentierten Gesellschaftsgruppen als langfristig sinnvolle Maßnahme. Dadurch können Unternehmen eine Bindung zu den zukünftigen Fachkräften herstellen und bauen ihre unternehmerische Zukunft quasi selbst auf. Die geforderten Qualifikationen der Mitarbeiter können direkt vom Betrieb selbst mitbeeinflusst und an die veränderten Anforderungen der betrieblichen Abläufe angepasst werden. Ich denke dieses Ergebnis bestätigt wieder einmal, dass zurzeit noch kein Fachkräftemangel vorherrscht. Unternehmen würden ansonsten vermutlich vermehrt auf diese Personengruppen zurückgreifen.

Das **Image** des Unternehmens ist, so denke ich, ein wesentlicher Beeinflussungsfaktor wenn es um die Wahl des Arbeitgebers geht. Wird das jeweilige Unternehmen von Bewerbern als unattraktiv wahrgenommen, werden die Bewerberzahlen entsprechend gering sein. Dies kann u.a. darin begründet sein, dass ein Betrieb am Markt für einen hohen Personalwechsel, schlechte Arbeitsbedingungen, Führungsstil und vergleichsweise niedriger Entlohnung bekannt ist.

Eine weitere Ursache für wenige Bewerber kann ein **ungeeignetes Recruiting Tool** sein, mit dem die entsprechende Bewerber- Zielgruppe nicht optimal erreicht wird. Im Kapitel 2.3.2 wurde bereits eine Studie genannt die zum Ergebnis kam, dass die am häufigsten verwendeten Instrumente zur Personalgewinnung oftmals nicht den größten Erfolg bringen. So zeigte die Umfrage bei einem Tool sehr große Übereinstimmung. Alle bis auf einen Betrieb gaben an, mit dem AMS zusammen zu arbeiten. Der tatsächliche Nutzen dieser Methode zur Personalbeschaffung bleibt offen. Die Vermutung

liegt jedoch nahe, dass über diesen Weg, besonders Fachkräfte schwer zu finden sind, da diese vermutlich andere Kanäle zur Jobsuche verwenden. Eine weitere Erklärung dafür, dass Unternehmen über zu wenige Bewerber klagen, ist eine **Differenz zwischen der nachgefragten und am Arbeitsmarkt angebotenen Qualifikation** von Fachkräften. Im Kapitel 2.3.2 wurde bereits auf den Strukturwandel eingegangen, der in Verbindung mit Schwächen im Bildungssystem zu wenigen bis gar keinen Bewerbern für bestimmte Fachbereiche führen kann. Ganz unbeteiligt sind Betriebe aber auch hier nicht. Eine durchgängige Kommunikation zwischen GTUs, Politik und Fachausbildungsstätten scheint in diesem Zusammenhang besonders wichtig. Um diese Kommunikation auch effizient zu gestalten, müssen GTUs für sich definieren, wen sie brauchen um ihre Bedürfnisse zu erfüllen. Eine gewisse Vorarbeit im Unternehmen ist also nötig, um Veränderungsprozesse zielführend durchsetzen zu können.

In den theoretischen Grundlagen zu den Ursachen eines Fachkräftemangels wurden vor allem **politische Rahmenbedingungen** und mangelnde **Kommunikation verschiedener Stakeholder** am Arbeitsmarkt als Mitverursacher genannt. So tragen nicht erkannte Änderungen am Arbeitsmarkt, ein so genannter **Strukturwandel**, wesentlich dazu bei, dass das Angebot an qualifizierten Arbeits- und Fachkräften nicht den nachgefragten Qualifikationen entspricht. Hier müssten langfristig geplante Qualifikationsmaßnahmen ergriffen werden, um frühzeitig auf Veränderungen der Wirtschaft zu reagieren. Die kontinuierliche Anpassung des Bildungssystems, besonders in Fachausbildungsstätten, ist wesentlich um einen Fachkräftemangel zu verhindern. Dazu ist aber eine enge Zusammenarbeit der Stakeholder aus den Bereichen Bildung, Politik und Wirtschaft nötig. D.h. Unternehmen, Ausbildungsstätten und Arbeitsmarkt müssen sich vernetzen, Informationen austauschen und gemeinsam an einer umfassenden Arbeitsmarktstrategie arbeiten. Dazu ist wiederum ein gemeinsames Verständnis verschiedener Schlüsselbegriffe von essentieller Bedeutung. Wird auf diese Differenzierung keinen Wert gelegt, reden

verschiedene Beteiligte aneinander vorbei und das Ergebnis wird langfristig gesehen vermutlich ein tatsächlicher Mangel an Fachkräften sein.

Schlussendlich trägt auch eine mangelnde **Personalplanung im Unternehmen** selbst zu Problemen bei der Besetzung von offenen Stellen bei. Die Unternehmensbefragung hat jedoch gezeigt, dass dies von zahlreichen Betrieben nicht als Ursache wahrgenommen wird. Obwohl sich zahlreiche Betriebe von einem Fachkräftemangel betroffen fühlen, werden sie in Zukunft nichts an ihrer Recruiting Strategie ändern. Fraglich ist, ob es überhaupt in jedem Unternehmen eine Personalbedarfsplanung gibt und die Bedeutung dieser den Unternehmen bewusst ist. Schnellschüsse in der Personalabteilung und kurzfristige Einsparungsmaßnahmen sind laut Erkenntnissen des Kapitels 2.3.2 in einigen Unternehmen an der Tagesordnung. Die Auseinandersetzung mit betriebsinternen Stärken und Schwächen und eine darauf abgestimmte Strategie erscheinen angesichts der vorliegenden Ergebnisse als unerlässlich um genügend Mitarbeiter zu finden. An dieser Stelle stellt sich die Frage, ob es möglicherweise einen Mangel an qualifizierten Fachkräften in den Personalabteilungen von GTUs gibt.

5. Conclusio

Dieses Kapitel widmet sich nun dem Abschluss der Arbeit und fasst dazu im ersten Schritt die Ergebnisse des theoretischen und empirischen Teils zusammen. Im Anschluss wird die zu Beginn gestellte Forschungsfrage mit den dazugehörigen Unterfragen beantwortet. Um aus den Erkenntnissen auch Empfehlungen für die Praxis geben zu können, werden konkrete Maßnahmen zur Lösung des Forschungsproblems abgeleitet.

Darauf folgend werden offen gebliebene Fragen und im Laufe der Forschung neu entstandene Fragen angeführt und hinterfragt, die in einer weiterführenden Arbeit wesentlich zur Lösung des Problems beitragen können.

Eine kritische Reflexion der Arbeit überprüft, ob die angewandte Methode des theoretischen sowie des empirischen Teils angemessen für die Zielerreichung war und die Ergebnisse letztendlich aussagekräftig und umsetzbar sind. Den Abschluss der Arbeit bildet das Schlusswort der Autorin.

5.1 Zusammenfassung

Anhand der Auswertungen der Unternehmensbefragung und der Literaturrecherche konnte kein Fachkräftemangel im Gesundheitstourismus nachgewiesen werden. GTUs nehmen die aktuelle Arbeitsmarktsituation zwar als solches wahr, ein tatsächlicher Mangel bzw. das gänzliche Fehlen von Fachkräften im Gesundheitstourismus ist zum jetzigen Zeitpunkt allerdings noch nicht eingetreten. Die Gründe für diese verzerrte Wahrnehmung unter GTUs beruht auf mehreren Faktoren. Zum einen hat sich insbesondere in den theoretischen Grundlagen der Arbeit gezeigt, dass Schlüsselbegriffe oft falsch verstanden und verwendet werden, ein einheitliches Verständnis allerdings von großer Bedeutung ist, besonders in Hinblick auf eine effizient gestaltetet Kommunikation aller Stakeholder.

Eine weitere Erkenntnis der Forschung ist, dass GTUs die Probleme bei der Stellenbesetzung in erster Linie außerhalb des Betriebs sehen und unternehmensinterne Verbesserungspotenziale wie zum Beispiel das Image des Unternehmens als Arbeitgeber unberücksichtigt bleiben. Eine strategische Planung des Personals im Betrieb scheint es nicht zu geben und ungenützte Potenziale am Arbeitsmarkt werden trotz der Schwierigkeiten nicht berücksichtigt. Obwohl also Probleme im Recruiting auftreten und nur schwer ausreichend Fachkräfte gefunden werden können, unternehmen die betroffenen Betriebe nichts dagegen. Dies unterstreicht einerseits die Erkenntnis, dass es noch keinen Fachkräftemangel gibt, da ansonsten verstärkt Maßnahmen der Betriebe nötig wären um am Markt zu überleben. Andererseits zeigt dieses Ergebnis auch auf, dass sich GTUs in der Diskussion um einen Fachkräftemangel treiben lassen und darauf warten, dass sich die Probleme von selbst lösen.

Um nun aber das Bild zu vervollständigen, müssen auch andere Stakeholder in die Verantwortung gezogen werden. So ist die mitunter wichtigste Erkenntnis der Arbeit, dass ein Beteiligter alleine den Fachkräftemangel nicht aufhalten kann und viele Faktoren Einfluss auf die Entstehung und Verbreitung dieser prekären Entwicklung nehmen. Das bedeutet also, dass sowohl die GTUs als auch Politik und Bildungseinrichtungen gemeinsam an einer Lösung für das Problem des Fachkräftemangels arbeiten müssen. Das Zusammenspiel der Bereiche Wirtschaft, Politik und Bildung muss aufeinander abgestimmt sein und die einzelnen Teilbereiche müssen aufeinander zugehen und nicht aneinander vorbeiarbeiten. Basis dieser Entwicklung ist eine Kommunikation auf gleicher Ebene, die eine gewisse Offenheit gegenüber verschiedenen Zugängen zu Themen des Arbeitsmarktes praktiziert. Nur so kann verhindert werden, dass die von der Wirtschaft nachgefragten Fachkräfte nicht mit den angebotenen Ressourcen übereinstimmen und sich daraus folgend in den nächsten Jahren ein tatsächlicher Fachkräftemangel im Gesundheitstourismus entwickelt.

5.2 Beantwortung der Forschungsfrage

Im folgenden Kapitel werden die zu Beginn der Arbeit gestellten Unterfragen, die Forschungsfrage und die Hypothese beantwortet.

1. Unterfrage: Was ist Gesundheitstourismus?

Gesundheitstourismus ist ein sehr komplexer, sich ständig verändernder Begriff, der einer umfangreichen und offenen Definition bedarf, um alle ihn umgebenden Teilaspekte, Subkategorien, Angebote und Institutionen in ausreichendem Maße zu würdigen. Aus Sicht der Autorin wurde dazu folgende Definition gewählt:

Gesundheitstourismus beschreibt eine Reiseform, in der der Mensch für einen oder mehrere Tage seine gewohnte Umgebung verlässt, um im In- oder Ausland einen wesentlichen Teil der Reise damit zu verbringen, seinen Körper und Geist zu pflegen. Dies kann unter der Maßgabe eines ambulanten oder stationären Aufenthaltes in der Klinik zu diagnostischen, präventiven, kurativen oder rehabilitativen Zwecken geschehen, aber auch mit dem Motiv einer eher freizeitorientierten Gesundheitsfürsorge in einer Wellnessseinrichtung mit dem Anspruch auf Erlebnisqualität und modisch wechselndes Therapieangebot. Gäste bzw. Patienten treten in der Regel als Selbstzahler auf, sie können aber auch von der Krankenkasse unterstützt werden.

Die verschiedenen Reisemotive im Gesundheitstourismus können in drei große Bereiche eingeordnet werden:

- **Genießen:**

Stichwörter: Entspannen, „nichts-tun“, sich erholen und wohlfühlen, es sich gut gehen lassen.

- **Vorsorgen:**

Stichwörter: Gesund bleiben, Gesundheit stärken, Krankheitsprävention, aktiv etwas für die Gesunderhaltung tun.

- **Kämpfen:**

Stichwörter: Wieder gesund werden, Heilung, klinisch/ medizinischer Aspekt sehr wichtig.

2. Unterfrage: Was sind gesundheitstouristische Unternehmen bzw. Einrichtungen?

Wie bei der vorigen Unterfrage bereits beschrieben, können gesundheitstouristische Einrichtungen Kliniken sein, die diagnostische, präventive, kurative und rehabilitative Maßnahmen anbieten. Aber auch Wellnessseinrichtungen können dem Gesundheitstourismus zugeordnet werden.

3. Wer sind gesundheitstouristische Unternehmer?

a. Welche Ausbildung haben gesundheitstouristische Unternehmer?

b. Was verstehen gesundheitstouristische Unternehmer unter Gesundheitstourismus?

Frage 3a. und 3b. blieben unbeantwortet.

Im Laufe der Literaturrecherche hat sich gezeigt, wie komplex der Begriff des Gesundheitstourismus ist. Mit Hilfe des verwendeten Fragebogens wäre eine

Untersuchung der Frage 3b. somit aus meiner Sicht nicht sinnvoll gewesen, da die Definition von Gesundheitstourismus nicht alleine durch die Vorgabe von Antwortmöglichkeiten im Fragebogen, in ausreichendem Maße geklärt werden kann. Hier wäre der Einsatz von Experteninterviews nötig.

Zudem ist für die Beantwortung der Frage 3a. eine weiterführende Recherche zum Begriff des gesundheitstouristischen Unternehmers, im theoretischen Teil der Arbeit, erforderlich. Diese umfangreichen Untersuchungen hätten jedoch den Rahmen der Arbeit gesprengt. In diesem Sinne wurde auch auf Experteninterviews verzichtet.

c. Was verstehen gesundheitstouristische Unternehmen unter einer gesundheitstouristischen Fachkraft?

Gesundheitstouristische Unternehmer definieren eine Fachkraft als eine Person, die mindestens eine abgeschlossene Lehre hat. Über die Bedeutung der Erfahrung, kann aufgrund des nicht eindeutigen Ergebnisses der Befragung keine Aussage getroffen werden. So bleibt offen, welche Rolle gesammelte Arbeitserfahrungen eines Pflichtpraktikums während des Studiums spielen und wie viele Jahre bzw. Monate Arbeitserfahrung nach dem Studium aus Sicht der gesundheitstouristischen Unternehmer nötig sind, um eine Person als Fachkraft zu bezeichnen.

d. Wissen gesundheitstouristische Unternehmer, wen genau sie brauchen um ihre Bedürfnisse zu stillen?

Gesundheitstouristische Unternehmer, die keine Recruiting Strategie haben und somit auch keine Personalbedarfsplanung, wissen nicht wen genau sie brauchen um ihre Bedürfnisse zu stillen.

e. Wie suchen sie gesundheitstouristische Fachkräfte? Wo suchen sie gesundheitstouristische Fachkräfte?

Gesundheitstouristische Unternehmer suchen über verschiedenste Kanäle nach gesundheitstouristischen Fachkräften. Zu den am häufigsten

verwendeten Recruiting Tools zählen das Service des AMS, Kontakte von Mitarbeitern, Inserate und Anzeigen auf Homepages sowie Zeitungsinserate. Personalberatungsfirmen, Job-Messen und Abwerben von anderen Unternehmen zählen zu den am seltensten verwendeten Tools.

f. Wieso behaupten gesundheitstouristische Unternehmer, es gäbe zu wenige gesundheitstouristische Fachkräfte am Arbeitsmarkt?

Unklarheiten in der Differenzierung von den Begriffen Mangel, Engpass und Knappheit führen zu einer verzerrten Wahrnehmung bei gesundheitstouristischen Unternehmern. Gesundheitstouristische Fachkräfte werden zwar gefunden, dies fällt aber sehr schwer. Diese Situation wird dann als Fachkräftemangel bezeichnet, obwohl es keinen tatsächlichen Mangel an gesundheitstouristischen Fachkräften gibt.

Ein weiterer Grund für die Behauptung, es gäbe zu wenige gesundheitstouristische Fachkräfte liegt darin, dass sich gesundheitstouristische Unternehmer nicht mit einer strategisch ausgerichteten Personalbedarfsplanung auseinandersetzen und das Bewusstsein für die Herausforderungen im Personalmanagement somit fehlt. So werden andere Argumente vorgeschoben, wie zum Beispiel dass die Bewerber unmotiviert sind, um von den eigenen Schwächen abzulenken und die Probleme auszublenden.

4. Wer sind gesundheitstouristische Fachkräfte?

Eine gesundheitstouristische Fachkraft ist eine Person, die eine abgeschlossene Ausbildung hat und über erste berufliche Erfahrungen in einem spezifischen Berufs- bzw. Fachgebiet verfügt.

5. Was ist ein tatsächlicher Fachkräftemangel?

Ein tatsächlicher Fachkräftemangel beschreibt eine Situation am Arbeitsmarkt, in der es keine qualifizierten Fachkräfte gibt, die für offene Stellen verfügbar sind. Es liegt also nicht nur ein Engpass sondern ein tatsächlicher Mangel an Fachkräften vor.

a. Wie entsteht ein tatsächlicher Mangel an Fachkräften?

Viele Faktoren wirken auf die Entstehung eines Fachkräftemangels ein. Diese Entwicklung passiert auf verschiedenen Ebenen. Zum einen gibt die Politik Rahmenbedingungen vor, wie zum Beispiel ein sehr niedriges Renteneintrittsalter oder eine zu geringe Anzahl an Kinderbetreuungsstätten, welche die Entstehung eines Fachkräftemangels fördern. Im Unternehmen selbst tragen mangelnde Arbeitsbedingungen, das Fehlen einer strategischen Personalbedarfsplanung, sowie fehlende Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen zu einem Fachkräftemangel bei. Der demografische Wandel ist Mitverursacher einer möglichen Mangelsituation, da die Zahl der Erwerbspersonen am Arbeitsmarkt abnehmen wird. Eine mangelhafte Kommunikation zwischen den Stakeholdern Politik, Unternehmen und Fachausbildungsstätten, ist letztendlich der wesentliche Hemmfaktor für eine Entwicklung gegen den drohenden Fachkräftemangel.

b. Welche Auswirkungen hat dieser auf Unternehmen und die österreichische Wirtschaft?

Die Auswirkungen eines tatsächlichen Fachkräftemangels betreffen neben dem jeweiligen Unternehmen selbst auch deren Mitarbeiter Lieferanten, Kunden, andere Unternehmen in der Wertschöpfungskette, sowie die gesamte Wirtschaft eines Landes. Überlastete Mitarbeiter, Wertschöpfungsverluste und eine verminderte Konkurrenzfähigkeit sind Auswirkungen, mit denen betroffene Unternehmer in einem Fachkräftemangel konfrontiert sind. Die Probleme einzelner Unternehmen wirken sich dann auch auf andere Betriebe in der Wertschöpfungskette aus. Ein gebremstes wirtschaftliches Wachstum geht mit diesen Entwicklungen einher und die Löhne für Fachkräfte würden

steigen. Randgruppen wie Migranten, Frauen und Personen im Alter über 50 Jahren hätten wieder bessere Chancen an Arbeitsmarkt.

c. Welches Angebot an Fachkräften gibt es zurzeit am österreichischen Arbeitsmarkt? Wo bestehen tatsächliche Mängel?

Auf Basis der Literaturrecherche und der verwendeten Daten von Statistik Austria, konnte kein Fachkräftemangel am österreichischen Arbeitsmarkt nachgewiesen werden. Zudem hat sich gezeigt, dass es noch keine Methoden gibt, die das komplexe Bild des Arbeitsmarktes in entsprechender Form abbilden, um letztendlich konkrete Aussagen über die tatsächliche Existenz oder das Nichtvorhandensein eines Fachkräftemangels tätigen zu können.

Auch die Ergebnisse der Unternehmensbefragung konnten die Existenz eines Fachkräftemangels nicht bestätigen. Gesundheitstouristische Unternehmen finden Mitarbeiter für offene Stellen, dies fällt vielen Unternehmen allerdings schwer. Daraus kann schlussgefolgert werden, dass es keinen tatsächlichen Mangel an Fachkräften gibt, denn dann würden sie gar keine Fachkräfte mehr finden.

6. Welche Strategien zur Personalgewinnung können gesundheitstouristische Unternehmer einsetzen, um genügend Fachkräfte für ihr Unternehmen zu gewinnen?

Siehe Beantwortung der Forschungsfrage.

Forschungsfrage:

Wie können gesundheitstouristische Unternehmen wieder ausreichend Fachkräfte für sich gewinnen?

Eine langfristig geplante Recruiting Strategie ist die Basis für die Gewinnung von neuen Fachkräften. Gesundheitstouristische Unternehmen müssen Verbesserungspotenziale im Unternehmen identifizieren und sich intensiv mit betriebsinternen Schwächen und Stärken auseinandersetzen. Dabei ist aber

auch ein offener Blick für die Herausforderungen des Arbeitsmarktes besonders wichtig und die Kommunikation sowie die Vernetzung mit anderen Stakeholdern unerlässlich. Ebenso relevant ist das Auftreten des Unternehmens am Arbeitsmarkt als interessanter Arbeitgeber, denn ein positives Image lockt auch Bewerber an. Dies ist aber auch in Hinblick auf die Bindung bestehender Mitarbeiter ein wichtiger Punkt. Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter sind eine mögliche Maßnahme um Fachkräfte im eigenen Unternehmen auszubilden und ebenso an den Betrieb zu binden.

Hypothese:

Wenn gesundheitstouristische Unternehmer klar definieren wen sie brauchen um ihre Bedürfnisse zu befriedigen und ergänzend dazu geeignete Methoden zur Rekrutierung einsetzen, werden sie mit größerer Wahrscheinlichkeit ausreichend Fachkräfte finden.

Begründung:

Es gibt keinen Fachkräftemangel im Sinne einer tatsächlichen Knappheit von spezifisch ausgebildetem Fachpersonal am Arbeitsmarkt. Das Problem liegt vielmehr darin, dass gesundheitstouristische Unternehmer nicht in der Lage sind, zeitgemäße, den Ansprüchen des Arbeitsmarkts entsprechenden Methoden zur Rekrutierung von Fachpersonal einzusetzen. Sie finden also die am Arbeitsmarkt vorhanden Arbeitskräfte nicht, da sie ungeeignete Methoden einsetzen und vermutlich auch nicht wissen wonach sie genau suchen. Durch diese Kommunikationsbarrieren zwischen Arbeitgeber und Arbeitsuchenden kommt es zu einem wahrgenommenen Fachkräftemangel.

Die Hypothese kann aufgrund der Ergebnisse der vorliegenden Arbeit bestätigt werden. Bei der Begründung der Hypothese können angesichts der Erkenntnisse aus der Forschungsarbeit Ergänzungen hinzugefügt werden. So hat sich gezeigt, dass sich gesundheitstouristische Unternehmer noch gar nicht intensiv mit der Suche von Fachkräften auseinandersetzen. Dazu ist eine

Recruiting Strategie nötig, die sich Fragen der Personalbeschaffung widmet und dabei auch unternehmensinterne Potenziale aufdeckt. Die in der oben angeführten Begründung genannten Kommunikationsbarrieren betreffen nicht nur Arbeitgeber und Fachkräfte, sondern hier hat sich gezeigt, dass auch die Politik als Gestalter der Rahmenbedingungen der Arbeitswelt, und Fachausbildungsstätten eine wesentliche Rolle spielen. Das Problem hat sich also als viel komplexer dargestellt, als zu Beginn vermutet.

5.3 Empfehlungen

Die vorliegende Masterarbeit spricht in erster Linie sämtliche GTUs an, die Probleme bei der Besetzung von offenen Stellen haben. Hier profitieren besonders die Menschen, die sich in GTUs mit Personalfragen auseinandersetzen, wie Geschäftsführer, Führungskräfte und Mitarbeiter von Personalabteilungen. Ein umfassendes Verständnis der Rahmenbedingungen des Arbeitsmarktes und eines tatsächlichen Fachkräftemangels, werden GTUs die Bedeutung dieses Themas für den langfristigen Erfolg des Unternehmens aufzeigen. Für diese Zielgruppe stellt diese Arbeit also einen Leitfaden zur Erarbeitung einer zeitgemäßen Recruiting Strategie dar. Neben GTUs können aber auch Mitarbeiter aus anderen Branchen, die sich mit Personalfragen im Unternehmen auseinandersetzen, von der Arbeit profitieren.

Für Personen des politischen Lebens, besonders die die sich mit Fragen der Arbeitsmarktpolitik beschäftigen, zeigt die Arbeit wichtige Zusammenhänge zu anderen Bereichen auf und kann somit Inspiration zur Schaffung neuer Strategien sein.

In der Arbeit wurden Schlüsselbegriffe differenziert dargestellt und reflektiert. Diese kritische Auseinandersetzung mit einzelnen Wörtern kann allen beteiligten Stakeholdern in einem gemeinsamen Diskurs dabei helfen, in der Kommunikation miteinander effizienter zu arbeiten und nicht aneinander

vorbei zureden. Insbesondere profitieren hier Unternehmen des Gesundheitstourismus, Politiker und Fachausbildungsstätten.

Absolventen des Studiengangs Gesundheitsmanagement im Tourismus können durch die Ergebnisse der Arbeit wichtige Informationen für das Berufsleben gewinnen. So werden sie als Experten bzw. Fachkräfte im Gesundheitstourismus im Berufsleben mit Fragen der Personalbeschaffung konfrontiert und gefordert sein. Die Arbeit dient als Hilfestellung zur Erarbeitung von Strategien und vermittelt das nötige Hintergrundwissen um in Diskussionen um einen Fachkräftemangel gerüstet zu sein.

Diese Arbeit kann auch einen Beitrag zum Verständnis des Themas in der österreichischen Gesellschaft liefern. Personen die an einer differenzierten Betrachtung des Fachkräftemangels interessiert sind, können aus den Erkenntnissen der Arbeit lernen und andere, als die in breiten Kreisen der Medien publizierten Zugänge, kennenlernen. Unsicherheiten und Ängste in der Bevölkerung können dadurch genommen werden.

Auch für die bereits angesprochenen Medien, hat diese Arbeit eine nicht unwesentliche Bedeutung. Die ganzheitliche Darstellung der Problemstellung eines Fachkräftemangels kann Missverständnisse aufklären und zu differenzierteren Beiträgen in verschiedenen Medien führen.

Für Personal- und Unternehmensberatungen die im Gesundheitstourismus tätig sind, deckt diese Arbeit neue Zugänge und interessante Aspekte auf, welche in der Arbeit mit GTUs neue Lösungsansätze für die Probleme bei der Personalbeschaffung bieten.

5.4 Offene Forschungsfragen

Im Rahmen der Forschung blieben zwei der zu Beginn gestellten Unterfragen unbeantwortet. So bleibt offen, wer gesundheitstouristische Unternehmer genau sind. Hier gilt es in einer weiterführenden Arbeit abzuklären welchen fachlichen Hintergrund bzw. welche Ausbildung diese haben, aus welchen anderen Branchen sie möglicherweise kommen und welche Erfahrungen sie in ein GTU mitbringen. Ihr Verständnis von Gesundheitstourismus wäre ebenfalls Gegenstand weiterführender Untersuchungen. All diese Punkte wären dem diskutierten Konzept des Gesundheitstourismus zuträglich und würden weitere Aspekte in eine Definition einbringen.

Bedingt durch den eingeschränkten Forschungsrahmen konnten nicht alle Teilaspekte des Forschungsproblems in ausreichendem Maße beleuchtet werden. Theoretische Grundlagen zu den Themen Personalbedarfsplanung, Personalbeschaffung, Employer Branding, und strategisches Personalmanagement konnten nicht dargestellt werden. In diesem Zusammenhang sind die Herausforderungen der Tourismusbranche besonders gravierend. Äußerst interessant scheint auch der Aspekt, wie effizient verschiedene Tools zur Rekrutierung sind und welche Trends und Innovationen es in diesem Bereich gibt. Weitere, für das Thema interessante Aspekte wären die Rolle des Management, der Personalabteilung, der Arbeitsbedingungen und der Unternehmenskultur in Hinblick auf die Lösung des Forschungsproblems.

Vertiefte Darstellungen der Angebotssituation einzelner Fachkräfte- Gruppen im Gesundheitstourismus könnten in einer weiterführenden Arbeit ausgeführt werden. Das Thema der Quereinsteiger in GTUs wurde nur kurz erwähnt und bedarf genauerer Untersuchungen.

Zur Vertiefung der empirischen Ergebnisse, tauchen noch einige Fragen auf, die an GTUs gestellt werden können, um einen noch besseren Einblick zu bekommen. So bleibt die Frage offen, ob GTUs im Kampf gegen einen

Fachkräftemangel auch konkrete Handlungspotenziale im Unternehmen sehen, und wenn ja, welche. Die Zufriedenheit mit dem Service des AMS und die Effizienz anderer Recruiting Tools, sowie die Rolle der Aus- und Weiterbildung im Unternehmen kann in einer weiterführenden Forschung abgefragt werden. Zudem wäre eine genauere Hinterfragung der Recruiting Strategie, sofern es eine gibt, der Lösung des Forschungsproblems zuträglich. Auch die Frage, wie viele Positionen im letzten Jahr tatsächlich unbesetzt blieben und wieso, kann ergänzt werden.

5.5 Kritische Reflexion der Arbeit

Im folgenden Kapitel werde ich die gesamte Arbeit aus verschiedenen Blickwinkeln reflektieren und ihre Stärken und Schwächen aufzeigen. Als Autorin erachte ich es als notwendig, mich an dieser Stelle mit meiner Vorgangsweise auseinanderzusetzen um Verbesserungspotenziale für zukünftige bzw. weiterführende Arbeiten herauszuheben. Auch der Leser soll hier motiviert werden, sich kritisch mit der Arbeit auseinanderzusetzen.

5.5.1 Theoretische Methode

Im theoretischen Teil dieser Arbeit wurden verschiedenste Quellen genutzt. Dabei wurde besonders auf die Aktualität der Beiträge geachtet. Ich denke, dass ist auch eine Stärke der Arbeit. Besonders zum Thema Fachkräftemangel lag das Erscheinungsjahr der verwendeten Literatur nur wenige Jahre, teilweise sogar nur wenige Monate zurück.

An dieser Stelle sei auch zu erwähnen, dass es zum Thema Fachkräftemangel noch sehr wenig wissenschaftlich basierte Literatur gibt. Dies ist u.a. in der Aktualität des Themas begründet und führte letztendlich dazu, dass ich wissenschaftliche Artikel und Studien nur vereinzelt verwendete und viele alternative Quellen nützte, wie zum Beispiel aktuelle Zeitungsartikel, Fachartikel oder Beiträge auf diversen Homepages. Die Seriosität dieser

Angaben stand jedoch immer an erster Stelle der Auswahl. Zudem wurden jegliche Beiträge stets kritisch reflektiert und hinterfragt. Zahlreiche verwendete Veröffentlichungen und Beiträge stammen aus Deutschland, da es in Österreich noch kaum Untersuchungen zum Thema des Fachkräftemangels gibt. Ich schätze die gewonnen Ergebnisse der Recherche trotzdem als durchaus stichhaltig ein. Die Verwendung alternativer Quellen spricht für den hohen Praxisbezug des Themas und der Arbeit, was sich wiederum positiv auf die Umsetzbarkeit der Ergebnisse auswirkt. Die verwendeten Daten und Beiträge aus Deutschland sind aus meiner Sicht auch für Österreich relevant, da sie Grundtendenzen aufzeigen die in ähnlicher Form vermutlich auch bei uns eintreten werden.

Im Laufe der Recherche wurde auch mit englischen Suchwörtern in englischen Datenbanken gesucht. Es hat sich jedoch gezeigt, dass die Artikel in diesen Datenbanken nicht zur Beantwortung der Forschungsfrage beitragen konnten. Im theoretischen Teil wurde der Fokus auf die Analyse des österreichischen Arbeitsmarktes und dessen Rahmenbedingungen gelegt, daher wäre die Verwendung von Artikeln aus englischsprachigen Ländern nicht zielführend gewesen. Die Erforschung internationaler Gegebenheiten bedarf daher einer weiterführenden Untersuchung, die im Rahmen dieser Arbeit nicht abgehandelt werden konnte.

Außerdem zeigte sich beim Thema des Fachkräftemangels das Problem, dass es noch keine adäquate und anerkannte Methode gibt, um einen möglichen Fachkräftemangel nachzuweisen. Die verschiedenen Einflussfaktoren die hier zusammentreffen sind sehr schwer zu messen. Der Arbeitsmarkt stellt sich als sehr dynamische und schnelllebige Umgebung dar, die von verschiedensten Größen beeinflusst wird. Diese Komplexität erschwert es, Aussagen zu treffen und verschiedene Größen anhand gewisser Standards zu messen. Hier müssen noch geeignete Methoden entwickelt werden. Aufgrund der gewonnen Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit, hat sich die Annahme jedoch mehrmals bestätigt, dass es zurzeit noch keinen Mangel an Fachkräften gibt.

Des Weiteren zeigte sich das Problem, dass manche Autoren unterschiedliche Auffassungen verschiedener Schlüsselbegriffe hatten. So wurde das Wort Fachkräftemangel in manchen Quellen als Synonym zu dem Begriff des Fachkräfteengpass verwendet. Ich denke, dass das Bewusstsein für eine exakte Begriffsdifferenzierung noch nicht zur Gänze in der Literatur angekommen ist. Da ich in meiner Arbeit aber besonderen Wert auf diese Unterscheidung legte, wurde auch versucht klare Hinweise zu geben um Missverständnisse vorzubeugen. So wurden auch Werke berücksichtigt, die zum Beispiel die Auswirkungen eines Fachkräfteengpass beschreiben und nicht die eines tatsächlichen Mangels.

Bei der Literaturrecherche zum Thema Gesundheitstourismus hat sich das Problem gezeigt, dass viele Basis Werke in aktuellen Büchern aus zweiter Hand zitiert wurden und die originalen Quellen für mich nicht zugänglich bzw. auffindbar waren. Somit war ich in diesem Bereich auf Zitate aus zweiter Hand angewiesen.

Wie im Kapitel 5.4 der offenen Forschungsfragen bereits erwähnt, wurde auf die Ausführung verschiedener theoretischer Grundlagen, die zum Verständnis des gesamten Themas der Arbeit zuträglich wären, verzichtet. Grundlagen des Personalmanagements insbesondere des Recruiting, Besonderheiten im Tourismus und eine genauere Betrachtung der Angebots- und Nachfragesituation von Fachkräften im Gesundheitstourismus wären hier interessant. Da die Begriffsdefinitionen im ersten Teil der Arbeit sehr umfangreich ausgeführt wurden, habe ich in weiterer Folge auf detaillierte Ausführungen zu den eben genannten Bereichen verzichtet. Dies hätte den Rahmen der Arbeit gesprengt, wäre dem Verständnis des Themas jedoch zuträglich. Ich denke, dass die Ergebnisse der Arbeit für den Leser trotzdem gut nachvollziehbar sind und das dargestellte Hintergrundwissen alle essentiellen Zusammenhänge in ausreichendem Maße abbildet.

5.5.2 Empirische Methode

Die empirische Methode weist einige Verbesserungspotenziale auf. Zum einen konnten aufgrund der gewählten Methode nicht alle Unterfragen der Forschungsfrage geklärt werden. Eine ergänzende Expertenbefragung hätte Aufschluss über weitere Aspekte des Forschungsproblems gegeben und detailliertere Informationen hervorgebracht. Hier wäre insbesondere die Befragung von gesundheitstouristischen Unternehmern und Mitarbeitern der Personalabteilung interessant. Auf eine derartige Erweiterung der Methode wurde jedoch bewusst verzichtet. Aufgrund der mir zur Verfügung stehenden zeitlichen Ressourcen und des Rahmens der Arbeit war die Durchführung von Experteninterviews nicht umsetzbar. Hier ergibt sich jedoch ein spannendes Forschungsfeld für eine weiterführende Arbeit. Da Experteninterviews lediglich eine Ergänzung zur verwendeten Methode darstellen, jedoch nicht Voraussetzung zum Verständnis der Lösung des Forschungsproblems sind, beurteile ich die Ergebnisse meiner Arbeit jedoch trotzdem als plausibel.

Des Weiteren hat sich im Laufe der Recherche gezeigt, dass einige der Fragen zu ungenau gestellt waren und einer genaueren Formulierung bedürfen. So müsste zum Beispiel bei der Frage 16 abgeklärt werden, was aus Sicht der Autorin unter einem Quereinsteiger verstanden wird. Da die Antworten aber ohnehin sehr eindeutig ausgefallen sind, kann davon ausgegangen werden, dass der Begriff von den Befragten ähnlich wahrgenommen wurde. Das Ergebnis hätte sich durch eine nähere Aufklärung oder Spezifizierung somit vermutlich nicht grundsätzlich geändert. Bei Frage 15 hat sich gezeigt, dass die Auswahlmöglichkeit „Keine der genannten Gruppen“ gefehlt hat. Auch hier liegt die Vermutung nahe, dass sich das Ergebnis durch die Umformulierung bzw. das Hinzufügen der eben genannten Antwortmöglichkeit nicht verändert hätte und das Resultat in seiner Grundtendenz gleich geblieben wäre. Bei der Frage 2 ist fraglich, wie sinnvoll die Kategorisierungsmöglichkeiten in Hinblick auf die Forschungsfrage sind. Eine Überarbeitung der Auswahlmöglichkeiten wäre in einer weiterführenden Arbeit zu bedenken, insbesondere unter der Berücksichtigung der Ausführungen im theoretischen Teil zum Begriff des

Gesundheitstourismus. Da sich diese Frage aber nicht direkt auf die Beantwortung der Forschungsfrage auswirkt, ergibt sich hier keine Verzerrung des Gesamtergebnisses.

Da der Fragebogen in Form eines interaktiven PDF Files ausgeschickt wurde, haben sich bei einigen Beteiligten Probleme beim Ausfüllen der Fragebögen ergeben. So konnte bei der Frage 12, von einigen Betrieben nur eine der vielen Auswahlmöglichkeiten gewählt werden. Dieser technische Fehler hat die Ergebnisse der Frage 12 verzerrt. Ich denke aber nicht, dass sich dies auf das Gesamtergebnis der Arbeit ausgewirkt hat, da sich die abgebildeten, groben Tendenzen in den Antworten mit den Erkenntnissen der Theorie weitestgehend gedeckt haben. Wäre dieser Fehler nicht passiert, hätte sich das Ergebnis meiner Meinung nach nur im Detail geändert, nicht aber in seiner Grundrichtung. Rückblickend kann auch festgestellt werden, dass diese Methode aufgrund der genannten Probleme, eine Barriere zur Teilnahme an der Umfrage darstellte. Die hier vorliegende Arbeit hat aber trotzdem plausible Ergebnisse geliefert, da aufgrund des flexiblen Zeitrahmens und mehrmaligen Nachfragen, ausreichend Personen erreicht wurden. Für zukünftige Forschungsarbeiten werden jedoch online Fragebögen genutzt.

Wie im Kapitel 5.4 zu den offenen Forschungsfragen bereits erwähnt, hat sich gezeigt, dass der Fragebogen um einige Fragen ergänzt werden kann um einen größeren Gewinn aus der Forschungsarbeit zu ziehen. Innerbetriebliche Verbesserungspotenziale, die Effizienz von verschiedenen Recruiting Tools bzw. der Recruiting Strategie und die Rolle der Aus- und Weiterbildung sind relevante Themen. Durch die Ergänzungen des Fragebogens können weitere Teilaspekte des Problems hinterfragt werden. Diese nehmen aber keinen direkten Einfluss auf die Grundaussagen der vorliegenden Ergebnisse. Ich denke daher, dass die Plausibilität und Nachvollziehbarkeit der bereits gewonnenen Resultate nicht unter dem Fehlen dieser Fragen leidet.

Die Anzahl der befragten GTUs ist mit 22 ausgesendeten und einem Rücklauf von 16 beantworteten Fragebögen eher gering gehalten. Die Ergebnisse der Forschung sind daher nicht repräsentativ, dies war allerdings auch nicht das Ziel der Arbeit und hätte den Rahmen der Arbeit zudem gesprengt. Ziel war es vielmehr, einen Einblick in die unternehmerische Praxis von gesundheitstouristischen Betrieben zu erhalten, um grobe Tendenzen zu erkennen und daraus mögliche Maßnahmen gegen einen Fachkräftemangel abzuleiten. Da die Zielpersonen der Befragung in erster Linie Geschäftsführer und Abteilungsleiter waren, hat sich das Problem gezeigt, dass diese Personen nur sehr schwer zu erreichen waren. Der von mir festgelegte Zeitplan musste aufgrund der stark verzögerten Rückmeldungen der Betriebe mehrmals nach hinten verschoben werden. Aufgrund der internen vorgegebenen Richtlinien der FH JOANNEUM musste die Befragung dann letztendlich abgebrochen werden und es konnten somit 16 Fragebögen berücksichtigt werden. Ich denke diese Anzahl an Befragten ist jedoch angemessen und liefert durchaus plausible Ergebnisse, die erste Tendenzen und eine Grundrichtung aufzeigen.

5.5.3 Ergebnisse

Ich denke, dass die Ergebnisse meiner Arbeit in erster Linie einen Bewusstseinsprozess bei GTUs und anderen Stakeholdern einleiten können. Die Resultate des theoretischen Teils vermitteln eine Grundlage, die in der Auseinandersetzung mit dem Forschungsproblem von essentieller Bedeutung ist. Eine derart kritische Betrachtung, so denke ich, regt Beteiligte dazu an, sich mit der Thematik auseinanderzusetzen und auch über eigene Schwächen und Verbesserungspotenziale nachzudenken. Aufgrund der mehrfach betonten Wichtigkeit der Kommunikation und Vernetzung der Stakeholder untereinander ist ein ganzheitliches Bild der Problemstellung entstanden und für den Leser verdeutlicht sich die Vielfalt des Themas und der Beteiligten bzw. Betroffenen. Das Ziel soll es nun sein, dass die Beteiligten zu Teilhabenden werden und gemeinsam an einer Lösung arbeiten.

Die Erkenntnisse der Literaturrecherche beinhalten außerdem konkrete Handlungsempfehlungen für GTUs, die als Leitfaden in der Erarbeitung einer Strategie gegen einen Fachkräftemangel dienen und als erste Orientierungshilfe zur Implementierung von Maßnahmen in die Praxis dienen können.

Die Ergebnisse der empirischen Forschung zeigen zudem erste Tendenzen unter gesundheitstouristischen Unternehmen im Umgang mit den Herausforderungen des Arbeitsmarktes auf. Trotz kleinerer Fehler in der Methode erweisen sich die Ergebnisse als durchaus plausibel und glaubwürdig, auch wenn diese letztendlich nicht als repräsentativ eingeschätzt werden können.

5.6 Schlusswort

Für mich, als Studentin des Studiengangs Gesundheitsmanagement im Tourismus war die Auseinandersetzung mit den Inhalten dieser Arbeit besonders spannend, herausfordernd und lehrreich. Durch die intensive Auseinandersetzung mit dem Begriff des Gesundheitstourismus habe ich neue Aspekte meines erlernten Berufsbildes kennengelernt und die Vielfalt der Branche durch den Kontext des Fachkräftemangels, erneut zu schätzen gelernt. Ich sehe die Herausforderung für mich, sowie für GTUs darin, in Mitten all dieser Auswahlmöglichkeiten und nicht enden wollenden Angebote, stets den Blick für das große Ganze zu behalten und trotzdem das Auge fürs Wesentliche nicht zu verlieren. Als Bindeglied verschiedener Branchen, Interessen, Institutionen und Personen, die im Gesundheitstourismus zusammenlaufen, spielen wir eine wesentliche Rolle in der Kommunikation untereinander, die letztendlich Veränderungsprozesse und Anpassungen an die Anforderungen unserer Zeit einleitet. So wünsche ich mir, dass diese Arbeit einen Beitrag dazu leistet, dass verschiedene Beteiligte im Kampf gegen einen Fachkräftemangel im Gesundheitstourismus einen gemeinsamen Kommunikationsweg finden, um Entwicklung am Arbeitsmarkt vorantreiben zu können.

*Für Wunder muss man beten,
für Veränderungen aber arbeiten.*

Thomas von Aquin

Literaturverzeichnis

Albaner, J. & Grozea-Helmenstein, D. (2002). *Bestandsaufnahme der Entwicklungspotenziale im Gesundheitstourismus. Erstes Modul 2002. Kurzfassung der Ergebnisse.*

Auer, E. Türk, A. & Zauner, M. (2013). *Der Arbeitsmarkt im Jahr 2012.* Download vom 07.03. 2014 von http://www.sozialministerium.at/cms/site/attachments/2/0/6/CH2128/CM_S1267519204835/der_arbeitsmarkt_im_jahr_2012_24.6.2013.pdf

Berg, W. (2008). *Gesundheitstourismus und Wellnesstourismus.* München: Oldenburg.

Bertelsmann Stiftung. (o.J.). *Neue Strategien gegen den Fachkräftemangel.* Download vom 15.03.2014 von http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-F3C79FEC-549621C3/bst/xcms_bst_dms_13742_13743_2.pdf

Bienzeisler, B. & Bernecker, S. (2008). *Fachkräftemangel und Instrumente der Personalgewinnung. Kurzstudie im Umfeld technischer Unternehmen.* Stuttgart: Fraunhofer IRB. Download vom 20.03.2014 von <http://wiki.iao.fraunhofer.de/images/studien/fachkraeftemangel-und-instrumente-der-personalgewinnung.pdf>

BLE (2013). *Förderung kleiner Unternehmen in ländlichen Räumen. Herausforderungen und Handlungsoptionen für eine bedarfsgerechte Förderung von Handwerk, Handel und Gewerbe.* Download vom 20.02.2014 von http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/fileadmin/sites/ELER/Dateien/04_Partner/Daseinsvorsorge/Foerderung_kleiner_Unternehmen_laendlicher_Raum_BLE-SG-Infra_11_2013_Web.pdf

Blotevogel, H., Spiekermann, K. & Wegener, M. (2013). Deutschland in Europa. Ergebnisse des Programmes ESPON 2013. Download vom 20.03.2014 von

http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/Sonderveroeffentlichungen/2013/DL_Espon2.pdf?__blob=publicationFile&v=3

Bosch, G. (2011). Fachkräftemangel. Hausgemachte Probleme. *Wirtschaftsdienst* 2011, 91 (7), 436

Bosch, G. (2013a). *Arbeitsmarkt und Beschäftigung im Umbruch – Auswirkungen auf die Sozial-und Gesundheitswirtschaft* 8. Kongress Sozialwirtschaft. Download vom 11.04.2014 von

http://sozkon.de/tl_files/Bilder/Texte/Praesentationen/Plenum/plenum_bosch_sozkon2013.pdf

Bott, P., Helmrich, R. & Zika, G. (2011). Arbeitskräftemangel bei Fachkräften? Eine Klärung arbeitsmarktrelevanter Begrifflichkeiten. *BiBB, BWP*, 3, 12-14.

Braun, C. & Pfeil, M. (2011). *Die Fata Morgana*. 90-95. Download vom 20.03.2014 von

http://www.brandeins.de/uploads/tx_b4/090_b1_10_11_fachkraeftemangel.pdf

Brockhaus Enzyklopädie. (2006). *Band 1. A- Anat.* (21. Aufl.). Leipzig: F.A. Brockhaus GmbH.

Bundesagentur für Arbeit. (2011). *Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland*. Download vom 16.02.2014 von

<http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/Sonstiges/Perspektive-2025.pdf>

BMAS. (2011). Fachkräftesicherung. Ziele und Maßnahmen der Bundesregierung. Download vom 16.02.2014 von http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/fachkraeftesicherung-ziele-massnahmen.pdf?__blob=publicationFile

Cassens, M. (2013). *Gesundheitstourismus und touristische Destinationsentwicklung*. München: Oldenburg.

con.os (2011). *Grundlagenstudie. Der Gesundheits- und Wellness-Tourismus in Österreich: Status-Potenziale-Ausblick*. Download vom 02.05.2014 von https://www.bmfwf.gv.at/Tourismus/TourismusstudienUndPublikationen/Documents/Gesundheitsstudie_KF_HP.pdf

ddn (2011). *Erwerbspersonenpotenzial*. Download vom 02.03.2014 von <http://demographie-wiki.de/index.php?title=Erwerbspersonenpotenzial>

ddn (o.J.). *Fachkräftemangel. Deutschland droht ein Fachkräftemangel*. Download vom 16.04.2014 von <http://demographie-netzwerk.de/trendthemen/fachkraeftesicherung/deutschland-droht-ein-fachkraeftemangel.html>

Der Standard. (2014, 5. März). *Frauenjobs steigen - dank Teilzeit. Der Standard – Arbeitswelten*. Download vom 29.03.2014 von <http://diestandard.at/1392687175698/Frauenjobs-steigen---dank-Teilzeit>

Die Bundesregierung. (2011). *BA-Chef Weise: Erst im Inland unterstützen, dann im Ausland werben*. Download vom 08.02.2014 von <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Magazine/02MagazinWirtschaftArbeits/2011/08/08.html?context=Inhalt%2C0>

Duden (2013c). Knapp. Download vom 08.02.2014 von <http://www.duden.de/suchen/dudenonline/knapp>

Duden. (2013a). Engpass. Download vom 16.02.2014 von <http://www.duden.de/rechtschreibung/Engpass>

Duden. (2013b). *Fachkraft*. Download vom 08.02.2014 von <http://www.duden.de/rechtschreibung/Fachkraft>

Duden. (2013d). Knappheit. Download vom 08.02.2014 von <http://www.duden.de/suchen/dudenonline/knappheit>

Duden. (2013e). *Mangel*. Download vom 16.02.2014 von [http://www.duden.de/rechtschreibung/Mangel Defizit Defekt](http://www.duden.de/rechtschreibung/Mangel_Defizit_Defekt)

Eichhorst, W. & Thode, E. (2002). *Strategien gegen den Fachkräftemangel. Band 1: Internationaler Vergleich*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. Download vom 08.02.2014 von [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-B1A932AD-37432B50/bst/xcms bst dms 33887 33888 2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-B1A932AD-37432B50/bst/xcms_bst_dms_33887_33888_2.pdf)

Elias- Linde, S. (2013). *Personalknappheit und nachhaltiges Humanressourcenmanagement. Analyse, Lösungsansätze und Gestaltungsmöglichkeiten*. (Dissertation, Universität Bremen). Wiesbaden: Springer.

European Commission. (2007). *Observatory of European SMEs. Analytical report*. Download vom 3. November 2013 von http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/analysis/doc/2007/03_analytical_report_en.pdf

Fasching, M. (2013). *Neue Arbeitsmarktindikatoren als Ergänzung zur Arbeitslosenquote auf europäischer Ebene*. Statistische Nachrichten (S. 217- 237).

FH JOANNEUM (2009). *Gesundheitstourismus und seine Märkte*. Download vom 02.05.2014 von http://www.fh-joanneum.at/aw/home/Studienangebot_Uebersicht/departement_management/gmt/Studium/~urj/GMT_lvdetails/?vlvid=-1044000002120033614&lan=de

Freie Union. (o.J.). *PolitWiki*. Download vom 16.02.2014 von <http://www.freieunion.org/lexikon/politwiki/#F>

Günther, T. (2010). Die demografische Entwicklung und ihre Konsequenzen für das Personalmanagement. In Preißing, D. (Hg.), *Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel*. (S.1-40). München: Oldenbourg Verlag.

Hall, M. (2011). Health and medical tourism: a kill or cure for global public health? *Tourism Review*. 1/2 2011 (66), 4-15.

Hartl, F. (2014). *Tourismuskonferenz in Bad Tatzmannsdorf*. Download vom 20.05.2014 von http://www.tp-blog.at/allgemeines/tourismuskonferenz-in-bad-tatzmannsdorf?utm_source=20.05.2014&utm_medium=email&utm_term=inline&utm_content=html&utm_campaign=tpnl

IAB. (2005). *Arbeitsmarktanalyse. Die „Stille Reserve“ gehört ins Bild vom Arbeitsmarkt*. Download vom 02.03.2014 von <http://doku.iab.de/kurzber/2005/kb2105.pdf>

- IBA. (2012). *Zukünftiges Erwerbspersonenpotenzial*. Download vom 07.03.2014 von http://www.iba-oie.eu/fileadmin/user_upload/Bevoelkerungsentwicklung_downloads/IBA_2012_Kapitel_2_Zukuenftiges_Erwerbspersonenpotenzial_01.pdf
- IHK. (2012). *Das beste Mittel gegen Fachkräftemangel*. Download vom 22.04.2014 von http://www.ihk-koeln.de/upload/05_08_Ausbildungsumfrage_IHK_13354.pdf
- Illing, K. (2009). *Gesundheitstourismus und Spa-Management*. München: Oldenburg.
- Institut für Freizeitwirtschaft (2011). *Der Gesundheitstourismus der Deutschen bis 2020. Marktchancen für Health-Care-, Anti-Aging-, (Medical-) Wellness- und Beauty-Urlaub*. Download vom 26.04.2014 von <http://www.ff-freizeitwirtschaft.de/aktuellestudien.htm>
- IW & VDI (2008). *Ingenieurlücke in Deutschland - Ausmaß, Wertschöpfungsverluste und Strategien*. Download vom 12.04.2014 von http://www.vdi.de/uploads/media/Studie_Ingenieurluecke_VDI-IW_02.pdf
- Kettner, A. (2012). *Fachkräftemangel und Fachkräfteengpässe in Deutschland: Befunde, Ursachen und Handlungsbedarf*. (Dissertation, Technische Universität Berlin).
- Klinglmair, R. (2012). *43.000 Arbeitskräfte fehlen in Kärnten im Jahr 2030*. Download vom 20.02.2014 von https://www.uni-klu.ac.at/main/inhalt/uninews_41949.htm

Knecht, S. (2014). *Erfolgsfaktor Quereinsteiger. Unentdecktes Potenzial im Personalmanagement*. Wiesbaden: Springer.

Lanz-Kaufmann, E.. (2002). *Wellness-Tourismus. Entscheidungsgrundlagen für Investitionen und Qualitätsverbesserungen*. (2.Aufl.) Bern:FIF

Lorenz Tourismusberatung (2007). *Wellness-und Gesundheitstourismus – Aktueller Marktüberblick*. Download vom 04.05.2014 von http://www.potsdam.ihk24.de/linkableblob/pihk24/starthilfe/downloads/pdfs/1077118/.2./data/Lorenz_Wellness_und_Gesundheitstourismus-data.pdf

Lück, F. (2013). *IT-Offshoring in der Kritik*. Download vom 26.04.2014 von <http://www.crn.de/service/artikel-98690.html>

McKinsey Deutschland. (2011). *Wettbewerbsfaktor Fachkräfte. Strategien für Deutschlands Unternehmen*.

Mesaros, L., Achim, V., Weinkopf, C. (2009). *Fachkräftemangel in KMU – Ausmaß, Ursachen und Gegenstrategien*. Download vom 08.02.2014 von <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/06797.pdf>

Niggemeyer, L. (2011). Die Propaganda vom Fachkräftemangel. *Blätter für deutsche und internationale Politik*. (5), 19-22.

Pirklbauer, S. (2014). Von schlauen Frauen. Download vom 29.03.2014 von http://www.arbeit-wirtschaft.at/servlet/ContentServer?pagename=X03/Page/Index&n=X03_0.a&cid=1394104166543

Rulle, M. (2004). *Der Gesundheitstourismus in Europa – Entwicklungstendenzen und Diversifikationsstrategien*. (Bd 4). Wien: Profil.

Rulle, M., Hoffmann, W. & Kraft, K. (2010). *Erfolgsstrategien im Gesundheitstourismus. Analyse zur Erwartung und Zufriedenheit von Gästen*. Berlin: Erich Schmidt

Schimany, P. (2007). Migration und demographischer Wandel. Download vom 15.03.2014 von http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb05-demographie.pdf?__blob=publicationFile

Schobersberger, W. (o.J.). *Wandern als Chance zur Lifestyle-Änderung beim Metabolischen Syndrom*.

Schöndorfer, P. (2013). *Sozialpartnergipfel: Kärntens Wohlstand in Gefahr?* Download vom 20.02.2014 von https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/k/Sozialpartnergipfel_Kaerntens_Wohlstand_in_Gefahr_.html

Schuhmacher, F. & Geschwill, R. (2009). *Human Resources Management für die Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler.

Spöttl, G. (2011). *Fachkräftemangel und ein Überhang an Nachwuchskräften – ein Widerspruch!* Download vom 17.04.2014 von <http://www.gegenblende.de/08-2011/++co++d36de078-56cd-11e0-5a05-001ec9b03e44>

Statistik Austria. (2013a). *Arbeitsmarktstatistiken. Ergebnisse der Mikrozensus- Arbeitskräfteerhebung und der Offenen-Stellen-Erhebung*.

Statistik Austria. (2013a). *Statistisches Jahrbuch Österreichs. 2014*. Download vom 22. 02. 2014 von http://www.statistik.at/web_de/services/stat_jahrbuch/index.html

Statistik Austria. (2013b). *Bildung in Zahlen 2011/12. Schlüsselindikatoren und Analyse*.

Statistik Austria. (2014a). *Arbeitszeit*. Download vom 29.03.2014 von http://statistik.gv.at/web_de/dynamic/statistiken/arbeitsmarkt/arbeitszeit/076125

Statistik Austria. (2014b). *Demographische Indikatoren. Fertilität*. Download vom 07.03. 2014 von https://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/demographische_indikatoren/index.html

Statistik Austria. (2014c). *Erwerbsprognose*. Download vom 07.03.2014 von http://www.stat.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/demographische_prognosen/erwerbsprognosen/index.html

WIFO. (2010). *Demographischer Wandel als Herausforderung für Österreich und seine Regionen . Teilbericht 1: Räumliche Charakteristika des demographischen Wandels – Bevölkerung und Erwerbspotential*. Download vom 07.03.2014 von http://www.wifo.ac.at/jart/prj3/wifo/resources/person_dokument/person_dokument.jart?publikationsid=41126&mime_type=application/pdf

Wikipedia. (2013). *Fachkräftemangel*. Download vom 16.04.2014 von <http://de.wikipedia.org/wiki/Fachkr%C3%A4ftemangel>

WKO. (2014). *Demografische Entwicklung in Österreich*. Download vom 20.02.2014 von

[https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/Standort-und-Innovation/Demografische Entwicklung in Oesterreich.html](https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/Standort-und-Innovation/Demografische%20Entwicklung%20in%20Oesterreich.html)

WKOÖ. (2013). *Demografie-bedingter Fachkräftemangel bremst Wirtschaftswachstum*. Download vom 3. November 2013 von http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=727504&dstid=678

Anhang

Fragebogen

Fragebogen Fachkräftemangel im GH-Tourismus



Sehr geehrte Damen und Herren,

im Zuge meiner Masterarbeit zum Thema „Der wahrgenommene Fachkräftemangel im Gesundheitstourismus“ führe ich diese Umfrage durch. Ich freue mich sehr, dass Sie sich die Zeit nehmen um den Fragebogen auszufüllen.

Ziel meiner Arbeit ist es, herauszufinden ob es tatsächlich einen Fachkräftemangel im Gesundheitstourismus gibt, oder ob dieser nur ein Phänomen darstellt, welches nicht aus einem tatsächlichen mengenmäßigen Mangel an Fachkräften resultiert, sondern seine Wurzeln wo anders hat.

Der Fragebogen besteht aus 18 Fragen. Bitte wählen Sie bei den interaktiven Schaltflächen unter den jeweiligen Fragen immer das Zutreffende aus (siehe Bild unten), oder kreuzen Sie die zutreffenden Antworten direkt im Word File an (Mehrfachantworten möglich). Bei manchen Fragen gibt es auch die Möglichkeit Kommentare zu verfassen („Klicken Sie hier um Text einzugeben.“).

Die Befragung ist anonym und dauert circa 5 - 10 Minuten!

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Elisabeth Praschl, BA

Studentin des Studiengangs

Gesundheitsmanagement im Tourismus (Master)

Tel.: 0664/3951919

Mail: elisabeth.praschl@edu.fh-joanneum.at

XING: https://www.xing.com/profile/Elisabeth_Praschl

Fragebogen Fachkräftemangel im GH-Tourismus

1. Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt?

1-5 MA

2. In welche Kategorie würden Sie Ihren Betrieb einstufen?

Gesundheit und Wellness

3. Welche Ausbildung muss eine Fachkraft Ihrer Meinung nach mindestens haben?

Weiß nicht

4. Welche Erfahrungen nach Ausbildungsabschluss muss ein Mitarbeiter aus Ihrer Sicht haben, um als Fachkraft angesehen zu werden?

Kommt mit der Zeit

5. Würden Sie einen Absolventen einer Fachhochschule oder Universität, der in seiner 3-jährigen Studienzeit ein 6 monatiges, berufseinschlägiges Praktikum absolviert hat, als Fachkraft bezeichnen?

Weiß nicht

Begründung: Klicken Sie hier um Text einzugeben.

6. Ist für Sie derzeit ein Fachkräftemangel am Arbeitsmarkt spürbar?

Weiß nicht

7. Denken Sie, dass Sie in den nächsten 5 Jahren vom Fachkräftemangel betroffen sein werden?

Weiß nicht

Begründung: Klicken Sie hier um Text einzugeben.

8. Welche Tools zur Rekrutierung von Mitarbeitern nützen Sie? Zutreffendes ankreuzen.

- ☐ Zeitungsinserate
- ☐ Inserate/Anzeigen auf Homepages
- ☐ Social Media (Facebook, Xing, LinkedIn, Twitter etc.)
- ☐ Online Karriereplattformen
- ☐ Head Hunter
- ☐ Personalberatungsfirmen
- ☐ Personalleasing
- ☐ Jobplattform auf der Firmenhomepage
- ☐ Persönliches Netzwerk
- ☐ Kontakte von Mitarbeitern
- ☐ Absolventen Plattformen von Universitäten/ FHs
- ☐ Job-Messen
- ☐ Fachmessen
- ☐ Abwerben von anderen Unternehmen
- ☐ Zusammenarbeit mit AMS (Arbeitsmarktservice)
- ☐ Andere: Klicken Sie hier um Text einzugeben.

Fragebogen Fachkräftemangel im GH-Tourismus

9. Wie schwer ist es Ihnen im letzten Jahr (2013) gefallen, geeignete Arbeitskräfte zu finden?

Weiß nicht

10. Bei welchen Stellen fiel es Ihnen im letzten Jahr besonders *schwer*?

- | | | |
|---|---|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Top- Führungskräfte | <input type="checkbox"/> Managementebene/Abteilungsleiter etc | <input type="checkbox"/> Fachkräfte |
| <input type="checkbox"/> Hatte keine Probleme | <input type="checkbox"/> an-/ungelernte Mitarbeiter | <input type="checkbox"/> Lehrlinge |
| <input type="checkbox"/> Facharbeiter mit LAB | | |

11. Welche Stellen konnten Sie im letzten Jahr besonders *leicht* besetzen?

- | | | |
|---|---|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Top- Führungskräfte | <input type="checkbox"/> Managementebene/Abteilungsleiter etc | <input type="checkbox"/> Fachkräfte |
| <input type="checkbox"/> Hatte keine Probleme | <input type="checkbox"/> an-/ungelernte Mitarbeiter | <input type="checkbox"/> Lehrlinge |
| <input type="checkbox"/> Facharbeiter mit LAB | | |

12. Worin sehen Sie die Gründe für die Probleme bei der Stellenbesetzung?

- ☐ Mangelnde fachliche Qualifikation der Bewerber
- ☐ Zu wenig Bewerber auf eine Stelle insgesamt
- ☐ Zu wenig berufsspezifische/nischenspezifische Erfahrung
- ☐ Zu hohe Gehaltsvorstellung
- ☐ Zu geringe Mobilitätsbereitschaft
- ☐ Zu hohe Forderungen an das Unternehmen (Boni, Dienstauto etc.)
- ☐ Zu alte Bewerber
- ☐ Zu junge Bewerber
- ☐ Persönlichkeitsprofil passt nicht zum Unternehmen
- ☐ Mangelnde soziale Kompetenzen
- ☐ Mangelnder Hausverstand
- ☐ Auftritt des Unternehmens als interessanter Arbeitgeber nach außen könnte verbessert werden
- ☐ Mangelnde Fremdsprachenkenntnisse
- ☐ Mangelnde Deutschkenntnisse
- ☐ Arbeitseinstellung und Motivation sind mangelhaft
- ☐ Habe keine Probleme bei der Stellenbesetzung
- ☐ Andere: Klicken Sie hier um Text einzugeben.

13. Denken Sie, dass Sie aufgrund der demografischen Entwicklung im letzten Jahr schwerer Fachkräfte gefunden haben?

Weiß nicht

Fragebogen Fachkräftemangel im GH-Tourismus

14. Denken Sie, dass Sie aufgrund der demografischen Entwicklung in den nächsten 3 Jahren Probleme bei der Rekrutierung von Fachkräften haben werden?

Weiß nicht

15. Legen Sie beim Recruiting von Fachkräften besonderen Wert darauf, dass diese möglichst folgenden Gesellschaftsgruppen angehören? Zutreffende ankreuzen.

- ☐ Ältere Menschen (50plus)
- ☐ Migranten
- ☐ Frauen
- ☐ Angehörige dieser Gesellschaftsgruppen werden dann berücksichtigt, wenn sie in hohem Maße unserem Anforderungsprofil entsprechen.

16. Ziehen Sie Quereinsteiger in Ihren Recruiting Prozess mit ein?

Weiß nicht

Begründung: Klicken Sie hier um Text einzugeben.

17. Werden Sie in Zukunft etwas an Ihrer Recruiting Strategie ändern um genügend Fachkräfte zu gewinnen?

Weiß nicht

18. Wenn ja, was genau beabsichtigen Sie anders zu machen?

Klicken Sie hier um Text einzugeben.

Gerne können Sie hier noch weitere Anregungen und Gedanken, die Sie zu diesem Thema haben, eintragen!

Klicken Sie hier um Text einzugeben.

Vielen Dank für die Teilnahme an der Befragung. Gerne informiere ich Sie über die Ergebnisse der Umfrage bzw. der Masterarbeit. Bitte schreiben Sie mir bei Interesse eine E-Mail an folgende Adresse: Elisabeth.Praschl@edu.fh-joanneum.at

Für Fragen stehe ich Ihnen auch sehr gerne unter folgender Nummer zur Verfügung:
0664 395 19 19

Häufigkeitstabellen

Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt?

| | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozent | Kumulative Prozente |
|------------------------|------------|---------|-----------------|------------------------|
| Gültig 1-5 Mitarbeiter | 1 | 6,3 | 6,3 | 6,3 |
| 6-20 Mitarbeiter | 3 | 18,8 | 18,8 | 25,0 |
| 21-50 Mitarbeiter | 1 | 6,3 | 6,3 | 31,3 |
| 51-100 Mitarbeiter | 3 | 18,8 | 18,8 | 50,0 |
| 101-200 Mitarbeiter | 5 | 31,3 | 31,3 | 81,3 |
| >200 Mitarbeiter | 3 | 18,8 | 18,8 | 100,0 |
| Gesamtsumme | 16 | 100,0 | 100,0 | |

In welche Kategorie würden Sie Ihren Betrieb einstufen?

| | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozent | Kumulative Prozente |
|---|------------|---------|-----------------|------------------------|
| Gültig Gesundheit und Wellness | 12 | 75,0 | 75,0 | 75,0 |
| Reiner Gesundheitsbetrieb für Privatzahler | 1 | 6,3 | 6,3 | 81,3 |
| Reiner Gesundheitsbetrieb getragen von Sozialversicherung | 1 | 6,3 | 6,3 | 87,5 |
| Reiner Wellness Tourismus Betrieb | 2 | 12,5 | 12,5 | 100,0 |
| Gesamtsumme | 16 | 100,0 | 100,0 | |

Welche Ausbildung muss eine Fachkraft Ihrer Meinung nach mindestens haben?

| | | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozent | Kumulative Prozente |
|--------|--|------------|---------|-----------------|------------------------|
| Gültig | Pflichtschulabschluss | 1 | 6,3 | 6,3 | 6,3 |
| | Lehrabschluss | 13 | 81,3 | 81,3 | 87,5 |
| | Keine Ausbildung. Erfahrungen im Arbeitsumfeld reichen aus | 1 | 6,3 | 6,3 | 93,8 |
| | Weiß nicht | 1 | 6,3 | 6,3 | 100,0 |
| | Gesamtsumme | 16 | 100,0 | 100,0 | |

**Welche Erfahrungen nach Ausbildungsabschluss muss ein Mitarbeiter aus Ihrer Sicht
haben, um als Fachkraft angesehen zu werden?**

| | | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozent | Kumulative Prozente |
|--------|---------------------|------------|---------|-----------------|------------------------|
| Gültig | Kommt mit der Zeit | 11 | 68,8 | 68,8 | 68,8 |
| | Mindestens 6 Monate | 3 | 18,8 | 18,8 | 87,5 |
| | Mindestens 2 Jahre | 2 | 12,5 | 12,5 | 100,0 |
| | Gesamtsumme | 16 | 100,0 | 100,0 | |

**Würden Sie einen Absolventen einer Fachhochschule oder Universität, der in seiner 3-
jährigen Studienzeit ein 6 monatiges, berufseinschlägiges Praktikum absolviert hat,
als Fachkraft bezeichnen?**

| | | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozent | Kumulative Prozente |
|--------|-------------|------------|---------|-----------------|------------------------|
| Gültig | Ja | 9 | 56,3 | 56,3 | 56,3 |
| | Nein | 4 | 25,0 | 25,0 | 81,3 |
| | Weiß nicht | 3 | 18,8 | 18,8 | 100,0 |
| | Gesamtsumme | 16 | 100,0 | 100,0 | |

Ist für Sie derzeit ein Fachkräftemangel am Arbeitsmarkt spürbar?

| | | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozent | Kumulative Prozente |
|--------|-------------|------------|---------|-----------------|------------------------|
| Gültig | Ja | 12 | 75,0 | 75,0 | 75,0 |
| | Nein | 2 | 12,5 | 12,5 | 87,5 |
| | Weiß nicht | 2 | 12,5 | 12,5 | 100,0 |
| | Gesamtsumme | 16 | 100,0 | 100,0 | |

Denken Sie, dass Sie in den nächsten 5 Jahren vom Fachkräftemangel betroffen sein werden?

| | | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozent | Kumulative Prozente |
|--------|-------------|------------|---------|-----------------|------------------------|
| Gültig | Ja | 11 | 68,8 | 68,8 | 68,8 |
| | Nein | 2 | 12,5 | 12,5 | 81,3 |
| | Weiß nicht | 3 | 18,8 | 18,8 | 100,0 |
| | Gesamtsumme | 16 | 100,0 | 100,0 | |

\$Rekrutings Tools Häufigkeiten

| | | Antworten | | Prozent der Fälle |
|-------------------------------|---|-----------|---------|-------------------|
| | | H | Prozent | |
| Rekrutings Tools ^a | Zeitungsinserate | 13 | 11,7% | 81,3% |
| | Inserate/Anzeigen auf Homepages | 13 | 11,7% | 81,3% |
| | Social Media (Facebook, Xing, LinkedIn, Twitter etc.) | 6 | 5,4% | 37,5% |
| | Online Karriereplattformen | 11 | 9,9% | 68,8% |
| | Head Hunter | 6 | 5,4% | 37,5% |
| | Personalberatungsfirmen | 1 | 0,9% | 6,3% |
| | Personalleasing | 3 | 2,7% | 18,8% |
| | Jobplattform auf der Firmenhomepage | 8 | 7,2% | 50,0% |
| | Persönliches Netzwerk | 10 | 9,0% | 62,5% |
| | Kontakte von Mitarbeitern | 13 | 11,7% | 81,3% |
| | Absolventen Plattformen von Universitäten/ FHs | 5 | 4,5% | 31,3% |
| | Job-Messen | 2 | 1,8% | 12,5% |
| | Fachmessen | 3 | 2,7% | 18,8% |
| | Abwerben von anderen Unternehmen | 2 | 1,8% | 12,5% |
| | Zusammenarbeit mit AMS (Arbeitsmarktservice) | 15 | 13,5% | 93,8% |
| | Gesamtsumme | 111 | 100,0% | 693,8% |

Wie schwer ist es Ihnen im letzten Jahr (2013) gefallen, geeignete Arbeitskräfte zu finden?

| | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozent | Kumulative Prozente |
|--------------------|------------|---------|-----------------|---------------------|
| Gültig sehr schwer | 2 | 12,5 | 12,5 | 12,5 |
| eher schwer | 10 | 62,5 | 62,5 | 75,0 |
| eher leicht | 4 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| Gesamtsumme | 16 | 100,0 | 100,0 | |

\$Stellenbesetzung_schwer Häufigkeiten

| | | Antworten | | Prozent der Fälle |
|--------------------------------------|--------------------------------------|-----------|---------|-------------------|
| | | H | Prozent | |
| Stellenbesetzung_schwer ^a | Top- Führungskräfte | 2 | 5,7% | 12,5% |
| | Managementebene/Abteilungsleiter etc | 5 | 14,3% | 31,3% |
| | Fachkräfte | 12 | 34,3% | 75,0% |
| | an-/ungelernte Mitarbeiter | 3 | 8,6% | 18,8% |
| | Lehrlinge | 6 | 17,1% | 37,5% |
| | Facharbeiter mit LAB | 7 | 20,0% | 43,8% |
| Gesamtsumme | | 35 | 100,0% | 218,8% |

a. Dichotomiegruppe tabuliert bei Wert 1.

\$Stellenbesetzung_leicht Häufigkeiten

| | | Antworten | | Prozent der Fälle |
|--------------------------------------|--------------------------------------|-----------|---------|-------------------|
| | | H | Prozent | |
| Stellenbesetzung_leicht ^a | Top- Führungskräfte | 1 | 5,9% | 6,3% |
| | Managementebene/Abteilungsleiter etc | 2 | 11,8% | 12,5% |
| | Fachkräfte | 1 | 5,9% | 6,3% |
| | keine | 4 | 23,5% | 25,0% |
| | an-/ungelernte Mitarbeiter | 5 | 29,4% | 31,3% |
| | Lehrlinge | 3 | 17,6% | 18,8% |
| | Facharbeiter mit LAB | 1 | 5,9% | 6,3% |
| Gesamtsumme | | 17 | 100,0% | 106,3% |

a. Dichotomiegruppe tabuliert bei Wert 1.

\$Probleme_Stellenbesetzung Häufigkeiten

| | | | Antworten | | Prozent der Fälle |
|--|---|--|-----------|---------|-------------------|
| | | | H | Prozent | |
| Probleme_Stellenbesetzung ^a | Mangelnde fachliche Qualifikation der Bewerber | | 4 | 13,3% | 26,7% |
| | Zu wenig Bewerber auf eine Stelle insgesamt | | 5 | 16,7% | 33,3% |
| | Zu wenig berufsspezifische/nischenspezifische Erfahrung | | 2 | 6,7% | 13,3% |
| | Zu hohe Gehaltsvorstellung | | 2 | 6,7% | 13,3% |
| | Zu geringe Mobilitätsbereitschaft | | 3 | 10,0% | 20,0% |
| | Persönlichkeitsprofil passt nicht zum Unternehmen | | 1 | 3,3% | 6,7% |
| | Mangelnde soziale Kompetenzen | | 2 | 6,7% | 13,3% |
| | Mangelnder Hausverstand | | 3 | 10,0% | 20,0% |
| | Auftritt des Unternehmens als interessanter Arbeitgeber nach außen könnte verbessert werden | | 1 | 3,3% | 6,7% |
| | Mangelnde Deutschkenntnisse | | 2 | 6,7% | 13,3% |
| | Arbeitseinstellung und Motivation sind mangelhaft | | 5 | 16,7% | 33,3% |
| Gesamtsumme | | | 30 | 100,0% | 200,0% |

a. Dichotomiegruppe tabuliert bei Wert 1.

Denken Sie, dass Sie aufgrund der demografischen Entwicklung im letzten Jahr schwerer Fachkräfte gefunden haben?

| | | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozent | Kumulative Prozente |
|-------------|------------|------------|---------|-----------------|---------------------|
| Gültig | Ja | 8 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| | Nein | 6 | 37,5 | 37,5 | 87,5 |
| | Weiß nicht | 2 | 12,5 | 12,5 | 100,0 |
| Gesamtsumme | | 16 | 100,0 | 100,0 | |

Denken Sie, dass Sie aufgrund der demografischen Entwicklung, in den nächsten 3 Jahren Probleme bei der Rekrutierung von Fachkräften haben werden?

| | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozent | Kumulative Prozente |
|-------------|------------|---------|-----------------|------------------------|
| Gültig Ja | 9 | 56,3 | 56,3 | 56,3 |
| Nein | 4 | 25,0 | 25,0 | 81,3 |
| Weiß nicht | 3 | 18,8 | 18,8 | 100,0 |
| Gesamtsumme | 16 | 100,0 | 100,0 | |

\$Gesellschaftsgruppen Häufigkeiten

| | | Antworten | | Prozent der Fälle |
|-----------------------------------|---|-----------|---------|----------------------|
| | | H | Prozent | |
| Gesellschaftsgruppen ^a | Frauen | 1 | 9,1% | 9,1% |
| | Angehörige dieser Gesellschaftsgruppen werden dann berücksichtigt, wenn sie in hohem Maße unserem Anforderungsprofil entsprechen. | 10 | 90,9% | 90,9% |
| Gesamtsumme | | 11 | 100,0% | 100,0% |

a. Dichotomiegruppe tabuliert bei Wert 1.

Ziehen Sie Quereinsteiger in Ihren Recruiting Prozess mit ein?

| | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozent | Kumulative Prozente |
|-------------|------------|---------|-----------------|------------------------|
| Gültig Ja | 12 | 75,0 | 75,0 | 75,0 |
| Nein | 2 | 12,5 | 12,5 | 87,5 |
| Weiß nicht | 2 | 12,5 | 12,5 | 100,0 |
| Gesamtsumme | 16 | 100,0 | 100,0 | |

**Werden Sie in Zukunft etwas an Ihrer Recruiting Strategie ändern um genügend
Fachkräfte zu gewinnen?**

| | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozent | Kumulative Prozente |
|-------------|------------|---------|-----------------|------------------------|
| Gültig Ja | 4 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| Nein | 5 | 31,3 | 31,3 | 56,3 |
| Weiß nicht | 7 | 43,8 | 43,8 | 100,0 |
| Gesamtsumme | 16 | 100,0 | 100,0 | |

Wenn ja, was genau beabsichtigen Sie anders zu machen?

| | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozent | Kumulative Prozente |
|---|------------|---------|-----------------|------------------------|
| Gültig | 12 | 75,0 | 75,0 | 75,0 |
| Employer Branding professionalisieren. | 1 | 6,3 | 6,3 | 81,3 |
| Head Hunter und Personalagenturen für Fachkräfte | 1 | 6,3 | 6,3 | 87,5 |
| Verbesserung des Auftritts als interessanter Arbeitgeber | 1 | 6,3 | 6,3 | 93,8 |
| Verbesserung des Auftritts als interessanter Arbeitgeber. Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber für potentielle Mitarbeiter. | 1 | 6,3 | 6,3 | 100,0 |
| Gesamtsumme | 16 | 100,0 | 100,0 | |