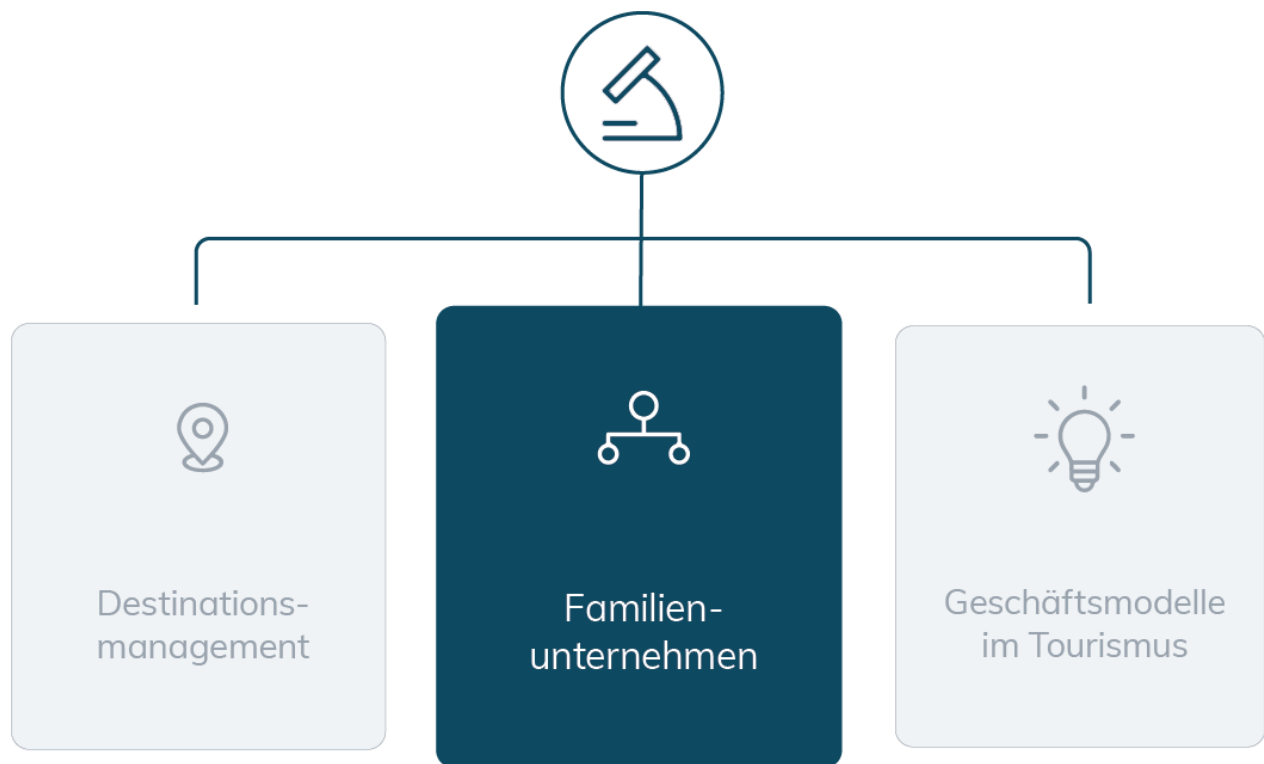


Forschungsbereich

II. Unternehmensführung/ Familienunternehmen



**WERTSCHÖPFUNG DURCH WERTSCHÄTZUNG TOU-
RISTISCHER ARBEITNEHMERINNEN**

Wertschöpfung durch Wertschätzung touristischer ArbeitnehmerInnen

(a) Fact Box

- „Krisenbetriebe“ stagnieren oder schrumpfen und verlieren gleichzeitig ihre Attraktivität als Arbeitgeber. Daraus ergibt sich eine gefährliche ökonomische Abwärtsspirale.
- Kleinere Unternehmen haben bezüglich der strategischen Attraktivierung ihrer Arbeitgebermarke Nachteile gegenüber größeren Betrieben (Resource-Based-View).
- Diese Nachteile können durch die Unterstützung von regionalem Employer Branding sowie durch Beratungs- und Serviceleistungen (z.B. WKÖ, TVB) ausgeglichen werden.
- Viele kleinere Unternehmen nutzen die eigenen MitarbeiterInnen als Netzwerk, um MitarbeiterInnen für offene Stellen gewinnen zu können. Diese Netzwerke sind hochgradig authentisch und wirken sich effizient auf eine positive Arbeitgebermarke aus.
- Gerade bei Familienunternehmen ist die Familie selbst ein wichtiger Bestandteil dieser Netzwerkarbeit des Employer Brandings. TVB's können auch hier eine entscheidende Unterstützung und Erweiterung des EB Netzwerks darstellen.
- Die Landesverwaltung und insbesondere die Bezirksbehörden vermögen durch den technischen Ausbau (Breitbandausbau) und moderne Infrastrukturprojekte die Landflucht besonders von jungen Familien teilweise abzuwenden.
- Moderne ländliche Co-Working Spaces könnten neue Potentiale für das touristische Employer Branding darstellen.
- Positiv besetzte (Familien)Werte bilden eine wichtige Grundlage für eine attraktive Arbeitgebermarke und werden von MitarbeiterInnen sehr geschätzt (Loyalität).
- Bei Familienunternehmen sollte die „Familie“ als solches genutzt werden, um die Marke des eigenen Unternehmens zu verstärken, und dadurch ein stärkeres Differenzierungs- und Identifikationsmerkmal zu etablieren.
- Implementierung der Landesstrategien zur Steigerung der Attraktivität für die Arbeit im Tourismus mit Fokus auf die regionaltypischen Strukturen von „klein- und mittelständischen Tourismusunternehmen“.

Projektteam:

Universität Innsbruck: Alexander Plaikner, Johanna Klingler (Institut für Strategisches Management, Marketing und Tourismus, Fakultät für Betriebswirtschaft)

Fachhochschule Kufstein: Mario Situm, Johanna Klingler, und Patrick Marcher

Kontakt: Alexander.plaikner@uibk.ac.at oder Mario.Situm@fh-kufstein.ac.at

(b) Zielsetzung und Forschungsfrage

Um die Sinnggebungsfunktion von identitätsstarken Arbeitgebermarken zu betonen (Zellweger et al. 2010) und die Vorstellung, dass Arbeitgebermarken Bedeutung über greifbare Vorteile hinaus vermitteln können (Backhaus und Tikoo 2004), soll ein tieferer Einblick in den Nutzen von Employer Branding in Familienunternehmen gegeben werden. Die Studie sollte aber auch das Spannungsfeld der unterschiedlichen Ansichten und Annahmen von UnternehmerInnen bzgl. „kollaborativen“ Wertschätzungskriterien (Adler et al. 2011), als auch dessen faktischer Einsatz und deren Messbarkeit im Rahmen von Employer Branding-Prozessen kritisch hinterleuchten.

Die Studie stellt folgende Forschungsfrage:

Gestattet ein, aus den zu untersuchenden Hard und Soft Facts konstruierter, Attraktivitätsindex (siehe dazu Abbildung 1) für touristische Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber eine ausreichend valide Basis für ein effizienteres KMU Employer Branding?

Und strebt eine Evaluierung folgender Annahmen an:

- Eine Koppelung der finanzwirtschaftlichen Hard Facts mit den soziokulturellen Soft Facts bildet eine effiziente Basis für einen Attraktivitätsindex für ArbeitgeberInnen.
- Bereits der Erkenntnisgewinn über Wünsche und Bedürfnisse von Fachkräften führt zu einer wirksamen Wertschöpfung durch Wertschätzung der touristischen ArbeitnehmerInnen.

Dabei sollen folgende zentrale Forschungsfragen helfen:

- Wie können Familienunternehmen im Gastgewerbe ihren Arbeitgebermarken einen Sinn geben, um ihre Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt zu erhöhen und wie nehmen die Familienunternehmen im Gastgewerbe die Situation bzw. die eigene Position auf dem Arbeitsmarkt wahr?
- Wie gehen die Familienunternehmen im Gastgewerbe mit dem Employer Branding um und inwieweit integrieren sie das Konzept bereits in ihre Organisationen, im Besonderen wie gewinnen, motivieren und binden die Familienunternehmen im Gastgewerbe derzeit MitarbeiterInnen?
- Welche Rolle spielen Unternehmenswerte und Führungsprinzipien bei der Steigerung der Attraktivität des Unternehmens für potenzielle BewerberInnen sowie bei der Motivation und Bindung bestehender MitarbeiterInnen und wie wirkt sich der, von familiengeführten Tourismusbetrieben betriebene, Einsatz von EB, Wertschätzung, Retentionsmanagement etc. auf die Attraktivierung als Arbeitgeber aus?
- Welche Bedeutung hat strategisches Personalmanagement und Employer Branding für die Familienunternehmen im Gastgewerbe und welche Konsequenzen und positiven Ergebnisse haben daraus die Bemühungen des Employer Branding für die Unternehmen?

(c) Vorgehensweise

In der Studie wurden die Interviews in allen Saisonen des Jahres 2018 in ausgewählten Unternehmen in verschiedenen Tiroler Ferienregionen durchgeführt. Die Regionen gliedern sich in (1) Kitzbühel/Kufstein (2) Schwaz (3) Innsbruck-Land (4) Imst/Pitztal (5) St.Anton/ Serfaus und (6) Osttirol.

Um qualitative Daten zu generieren, wurden semi-strukturierte Interviews als Mittel der Datenerhebung gewählt, die es ermöglichen, Einblicke in die Erzählungen und direkten Zitate der Befragten in Bezug auf "ihre Einstellungen, Überzeugungen, Gedanken, Absichten, Handlungen und Erfahrungen" zu gewinnen.

Arbeitgeber in Nordtirol und Osttirol:

Befragt wurden 28 Probanden:

- (Inhaber-)Manager, Nachfolger und Personalverantwortliche ausgewählter Familienunternehmen im Gastgewerbe
- Unternehmen in 6 Tiroler Ferienregionen

Qualitative Befragung mit semi-strukturierte Interviews zu den Themenbereichen:

1. Situationsanalyse/ Eigene Wahrnehmung der internen und externen Rahmenbedingungen
2. Aktuelle Maßnahmen im Bereich Human Resource Management
3. Begriffsverständnis und Maßnahmen des Employer Branding
4. Bedeutung und zugeschriebene Wichtigkeit des Employer Branding-Konzept
5. Konsequenzen
6. Bedeutung des Unternehmenserfolgs

ArbeitnehmerInnen in Osttirol:

Befragt wurden 9 Probanden:

- ArbeitnehmerInnen aus Osttirol

Qualitative Befragung mit semi-strukturierte Interviews zu den Themenbereichen:

1. Situationsanalyse/ Eigene Wahrnehmung der internen und externen Rahmenbedingungen
2. Aktuelle Maßnahmen im Bereich Human Resource Management
3. Begriffsverständnis und Maßnahmen des Employer Branding
4. Bedeutung und zugeschriebene Wichtigkeit des Employer Branding-Konzepts
5. Konsequenzen
6. Bedeutung des Unternehmenserfolgs

„(...) Tatsächlich gehört Ihr Ruf zu den wichtigsten Aspekten, denn über Ihren Ruf bekommen Sie wieder neue Mitarbeiter. Denn wenn sie natürlich hören, dass es dort schlecht ist (...) Deshalb ist es eigentlich wichtig, extern als gute Organisation positioniert zu sein, dann haben Sie den halben Krieg gewonnen. Dann kommen die Menschen und fragen und organisieren sich untereinander (...).“ (AGK D)

(d) Kernergebnisse

Employer Branding aus Sicht der ArbeitnehmerInnen

- Kein/e befragte/r ArbeitnehmerIn kann mit dem Begriff Employer Branding etwas in Verbindung bringen
- Jedoch fallen den ArbeitnehmerInnen dennoch Maßnahmen für die Attraktivierung der Arbeitgebermarke positiv auf
- Zunahme von Serviceleistungen für die ArbeitnehmerInnen deutlich wahrgenommen
- Vor allem der wertschätzende Umgang zwischen ArbeitgeberInnen und –nehmerInnen wird als hoch relevant wahrgenommen

Employer Branding aus Sicht der ArbeitgeberInnen

- Employer Branding „nach innen“ bedeutet eine identitätsorientierte Identifikation mit dem Unternehmen

- Ein regelmäßiger Austausch zur Identifikation wirkt sich positiv aus
- Employer Branding „nach außen“ bedeutet die Verbreitung eines positiven (negativen) Images als ArbeitgeberIn
- Für viele KMU erscheint EB als ein zu komplexer Prozess
- Vermittlung von einem familiären innerbetrieblichen Umfeld stellt für KMU`s das größte Potential
- Bereits die Erkenntnis zu Bedürfnisse führt zu wirksamen WERTSCHÖPFUNG durch Wertschätzung
- Unternehmensgröße ist ein wichtiges Entscheidungskriterium Dies gilt auch für die Sternekategorie
- Regionale Verantwortung transparent gelebt und kommuniziert
- Ein schwaches Branchenimage wirkt sich im saisonalen Betrieb stärker negativ aus als im Ganzjahresbetrieb
- Erfolgsfaktor für die Gewinnung von MitarbeiterInnen stellt eine positive Mundpropaganda

Beantwortung der Forschungsfragen

- (Familien-)Werte haben hohe Relevanz, dass ein Tourismusbetrieb als attraktiver Arbeitsplatz wahrgenommen wird.
- Unternehmenskultur und Familienwerte sind für Fachkräfte bedeutend.
- Das Zusammenwirken dieser Elemente führt zu einer erhöhten Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen sowie zu geringeren Fehlzeiten, freiwillige Leistung von Mehrarbeit und einer insgesamt erhöhten Produktivität.
- Fachkräfte reagieren sehr positiv auf regionale Argumente und Anreize wie z.B. Ruhe, Zusammenhalt, starker Familiensinn, funktionierende Dorfstrukturen sowie geringere Lebenshaltungskosten.
- Familienfreundliche Infrastruktur ist Voraussetzung.
- Nachhaltig orientierte Familienbetriebe pflegen eine faire Kommunikationskultur und zeigen Kompromiss- und Kooperationsbereitschaft.
- Interne Stabilität und gegenseitiger Respekt sind besonders wichtige Faktoren für ArbeitnehmerInnen.
- EB ist von den Kapazitäten und Ressourcen eines Unternehmens (Resource-Based-View) abhängig.

- Vernetzung von Familienunternehmen, erleichtert Employer Branding zu betreiben.
- Thematik Gasthaussterben hat eine starke Verbindung zum Fachkräftemangel

(e) Implikationen und Empfehlungen für Familienbetriebe

„*Krisenbetriebe*“ stagnieren oder schrumpfen und verlieren gleichzeitig ihre Attraktivität als Arbeitgeber. Daraus ergibt sich eine gefährliche ökonomische Abwärtsspirale.

Kleinere Unternehmen haben bezüglich der strategischen Attraktivierung ihrer Arbeitgebermarke Nachteile gegenüber größeren Betrieben (Resource-Based-View). Diese Nachteile können durch die Unterstützung von regionalem Employer Branding sowie durch Beratungs- und Serviceleistungen (z.B. WKO, TVB) ausgeglichen werden.

Viele kleinere Unternehmen nutzen die eigenen MitarbeiterInnen als Netzwerk, um MitarbeiterInnen für offene Stellen gewinnen zu können. Diese Netzwerke sind hochgradig authentisch und wirken sich effizient auf eine positive Arbeitgebermarke aus.

Gerade bei Familienunternehmen ist die Familie selbst ein wichtiger Bestandteil dieser Netzwerkarbeit des Employer Brandings. TVB's können auch hier eine entscheidende Unterstützung und Erweiterung des EB Netzwerks darstellen.

Die Landesverwaltung und insbesondere die Bezirksbehörden vermögen durch den technischen Ausbau (Breitbandausbau) und moderne Infrastrukturprojekte die Landflucht besonders von jungen Familien teilweise abzuwenden.

Moderne ländliche Co-Working Spaces könnten neue Potentiale für das touristische Employer Branding darstellen.

Positiv besetzte (Familien)Werte bilden eine wichtige Grundlage für eine attraktive Arbeitgebermarke und werden von MitarbeiterInnen sehr geschätzt (Loyalität).

Bei Familienunternehmen sollte die „Familie“ als solches genutzt werden, um die Marke des eigenen Unternehmens zu verstärken, und dadurch ein stärkeres Differenzierungs- und Identifikationsmerkmal zu etablieren.

Implementierung der Landesstrategien zur Steigerung der Attraktivität für die Arbeit im Tourismus mit Fokus auf die regionaltypischen Strukturen von „klein- und mittelständischen Tourismusunternehmen“.

KMU Praxistransfer: Abbildung 1 zeigte ein **operatives Tool** zur Erhöhung der Wertschöpfung durch Wertschätzung touristischer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

Elementen initiierte Maßnahmen	
Leistungsprofil/IRME-Aktivitäten	
Systeme und Prozesse	
<input type="checkbox"/> Verbesserung der Geschäftsprozesse und Unternehmensorganisation	
<input type="checkbox"/> Ausgleich von Spitzenzeiten zur Sicherstellung eines konstanten Geschäfts während des gesamten Jahres	
<input type="checkbox"/> Umstrukturierung von Arbeitsprozessen und Arbeitszeitplänen	
<input type="checkbox"/> Arbeitsvereinfachung durch Verbesserung der Arbeitsplatzsysteme	
Rekrutierung und Auswahl	
<input type="checkbox"/> Ausbau des persönlichen Netzwerks/fördern von Mundpropaganda und Empfehlungen der aktuellen Mitarbeiterinnen	
<input type="checkbox"/> Ordnungsgemäßer Umgang mit Mitarbeitern, die das Unternehmen verlassen	
<input type="checkbox"/> Ordnungsgemäße Handhabung von blinden oder abgelehnten Bewerbungen	
<input type="checkbox"/> (Monetäre) Anreize für bestehende Mitarbeiter, die neue Mitarbeiter anwerben	
<input type="checkbox"/> On-the-job-Trainings für ungelernte Arbeitskräfte zum Ausgleich des Mangels an Fachkräften	
<input type="checkbox"/> Auf die individuellen Soft Skills der Mitarbeiter achten	
<input type="checkbox"/> Klare Erwartungen aussenden	
<input type="checkbox"/> Lassen Sie sich nicht immer von Ihrem ersten Eindruck täuschen	
<input type="checkbox"/> Probarbeit zur Ermittlung ob eine Person zum eigenen Unternehmen passt	
Entschädigung	
<input type="checkbox"/> Zahlen Sie einen angemessenen Lohn	
<input type="checkbox"/> Unterschiede zwischen Facharbeitern und ungelernten Arbeitern anerkennen	
<input type="checkbox"/> Kommunizieren Sie Leistungen die zusätzlich zum normalen Gehalt (Wohnen, Verpflegung, 13. und 14. Gehalt) erbracht werden	
<input type="checkbox"/> Potenziell Erhöhung des Lohns unter Ausschluss oft ignorierte Komponenten wie Wohnen und Verpflegung	

Abbildung 1. KMU Praxistransfer - Operatives

„Tirols Attraktivität als Lebensraum und Tourismusland“

Der demografische Wandel, der in direktem Bezug zum Fachkräftemangel steht, stellt die KMUs heutzutage vor neue Herausforderungen. Aus diesem Grund ist es für KMU sehr bedeutsam, dass sie sich mithilfe einer attraktiven Arbeitgebermarke auf dem Arbeitsmarkt positionieren können. Große Hotels bzw. Unternehmen haben Employer Branding schon lange etabliert und wirken daher sehr häufig deutlich attraktiver als KMUs oder regional agierende Unternehmen. Daher stellt sich die Rekrutierung und Bindung von Fachkräften in KMUs als immer größere Herausforderung dar (Koalitionsausschuss der Tiroler Landesregierung 2018). Die Ergebnisse sollen hier insbesondere aufzeigen, dass es über bestehende Standesvertretungen (Kammer und TVB) besonders für KMU's wichtig wird zu koordinieren und somit wichtige Infrastrukturmaßnahmen ins Regionalmanagement aufzunehmen und den Zugang zu ermöglichen.

LITERATUR

Adler, P.; Heckscher, C.; Prusak, L. (2011): Building a Collaborative Enterprise. Four keys to creating a culture of trust and teamwork. In: Harvard Business Review (July-August), S. 94–101.

Backhaus, K.; Tikoo, S. (2004): Conceptualizing and researching employer branding. In: Career Development International 9 (5), S. 501–517. DOI: 10.1108/13620430410550754.

Koalitionsausschuss der Tiroler Landesregierung: Koalitionsvereinbarung 2018-2023. Entschlossen regieren. Tirols Zukunft sichern. 2018, zuletzt geprüft am 02.05.2019.

Zellweger, T. M.; Eddleston, K. A.; Kellermanns, F. W. (2010): Exploring the concept of familiness. Introducing family firm identity. In: Journal of Family Business Strategy 1 (1), S. 54–63. DOI: 10.1016/j.jfbs.2009.12.003.