

TOURISMUS IN  
DEUTSCHLAND

# Job & Sinn 2022



REIHENSTUDIE ZUR  
MITARBEITERZUFRIEDENHEIT IM  
DESTINATIONSMANAGEMENT



# INHALT

01

Mitarbeiterzufriedenheit messen

| 3

02

Wer hat an der Studie teilgenommen?

| 6

03

Wie steht es um die Zufriedenheit und was ist wirklich wichtig?

| 11

04

Wer sucht einen neuen Job und was sind die Gründe?

| 20

05

Eine neue Stelle ausschreiben!? Worauf kommt es an?

| 27

06

Aufstellen für die Zukunft. Jetzt den Change starten!

| 32

07

Sich der Herausforderung stellen

| 35

08

Impressum

| 36

**Fachkräftemangel. Neue Ansprüche. Wechselwilligkeit. New Work. Die neue Macht der Angestellten.**

Diesen Schlagworten wollten wir auf den Grund gehen, als wir uns zu der vorliegenden Studie entschlossen haben. In Fragen formuliert hieß das: Wie sieht die Arbeitsrealität im Destinationsmanagement in Deutschland aus? Sind wir nur großen, überall kursierenden Begriffen aufgesessen oder handelt es sich um substantielle Veränderungen, die sich in Zahlen belegen lassen?

Wie zufrieden sind die Mitarbeiter\*innen und wie zufrieden wir eigentlich selbst? Diese Frage hat uns bereits umgetrieben, als der Arbeitskräftemangel im Tourismus infolge der Pandemie ab 2020 nochmals zunahm.

Und auch schon vor der inzwischen multiplen Krise war die Zufriedenheit der Mitarbeiter\*innen ein Thema.

Die geburtenschwächeren Jahrgänge konnten - und können - den Bedarf nicht mehr decken und zugleich treffen neue Ansprüche und eine oftmals grundlegend andere Sicht der Mitarbeitenden auf eine sich verändernde Arbeitswelt und ihre Strukturen.

**Fest steht jedoch: Zufriedene Mitarbeitende sind und bleiben die beste Werbung für ein Unternehmen oder eine Organisation.**

Doch ist diese Erkenntnis auch im Destinationsmanagement angekommen? In den lokalen, regionalen und landeseigenen Destinations-Management-Organisationen (DMOs)?

Für die Untersuchung dieser zentralen Fragen konnten wir den Deutschen Tourismusverband (DTV) als Partner gewinnen. Wir sind jedoch nicht nur dem DTV zu Dank verpflichtet, sondern auch denjenigen Menschen und Mitarbeitenden in den DMOs, die sich an dieser Erhebung beteiligt haben und damit einen Einblick in ihre Zufriedenheit, Ansprüche und Wünsche hierzulande ermöglicht haben.

Es soll nicht die letzte Untersuchung rund um die Mitarbeiterzufriedenheit gewesen sein, sondern der Beginn einer Reihenstudie im zweijährlichen Rhythmus. Eine Studie, die letztlich immer auch eine Studie über die Zukunft der DMOs auf lokaler, regionaler und Landesebene darstellt.

Lassen Sie sich inspirieren! Und wer weiß, vielleicht finden Sie sich selbst wieder.

**Ihr Team von [destinet.de](https://destinet.de) und [destinetCHANGE](https://destinetCHANGE.de)**

### **Kontakt**

[destinet.de](https://destinet.de) | [destinetCHANGE](https://destinetCHANGE.de)  
[change@destinet.de](mailto:change@destinet.de)  
+49 228 85 09 91 64  
[change.destinet.de](https://change.destinet.de)





## Informationen zur Studie und Erhebung

- Nationale Online-Befragung in Deutschland
- Alter: offen, geantwortet haben Probanden von 17 bis 66 Jahren
- Stichprobe: N=698
- Feldzeit: Oktober/November 2022
- Turnus: alle 2 Jahre

Wir danken dem Deutschen Tourismusverband sowie unserem Partner quantilope für die Unterstützung.

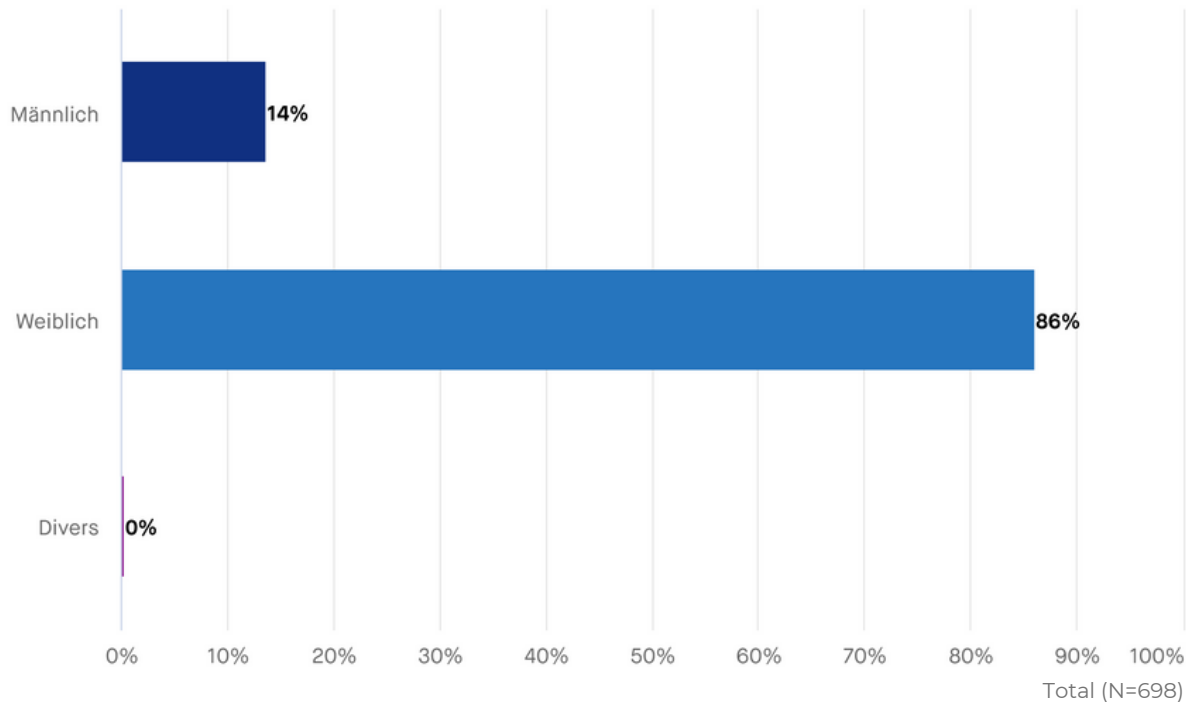
02

# Wer hat an der Studie teilgenommen?



# Frauen dominieren den Deutschlandtourismus, aber...

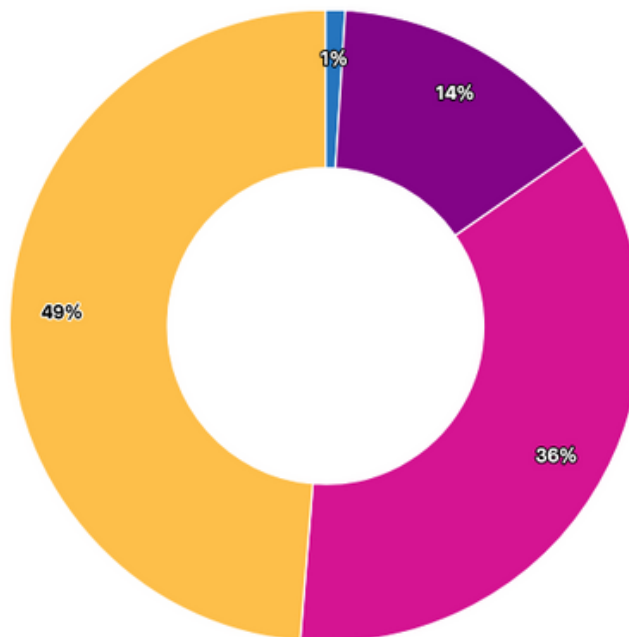
Es haben überwiegend Frauen an der Befragung teilgenommen.



Frage: Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an.

Hinweis: Die Geschlechtsangabe "Divers" wird im Folgenden aufgrund zu geringer Datenmengen ausgeblendet. Es haben insgesamt 0,2% der Teilgenommenen die Option "Divers" gewählt.

In 85% der Unternehmen und Organisationen sind Frauen in der deutlichen Mehrheit.

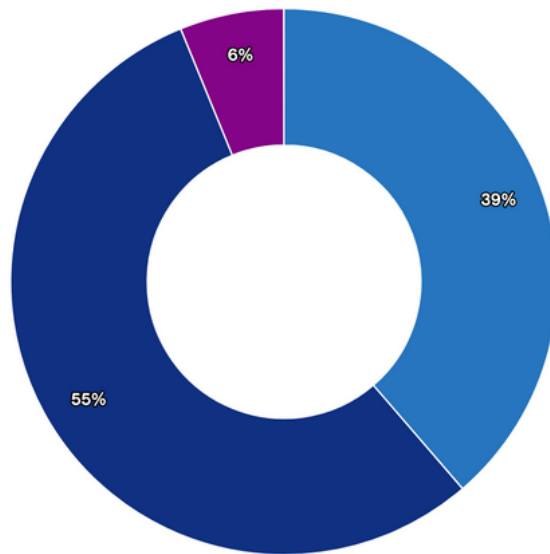


● <10 % ● 10-25 % ● 26-50 % ● 51-75 % ● >75 %

Total (N=698)

Frage: Wie hoch ist der Anteil der Frauen in Ihrem Unternehmen/Ihrer Organisation?

**Auf Ebene der Geschäftsführung dominieren jedoch die Männer.**

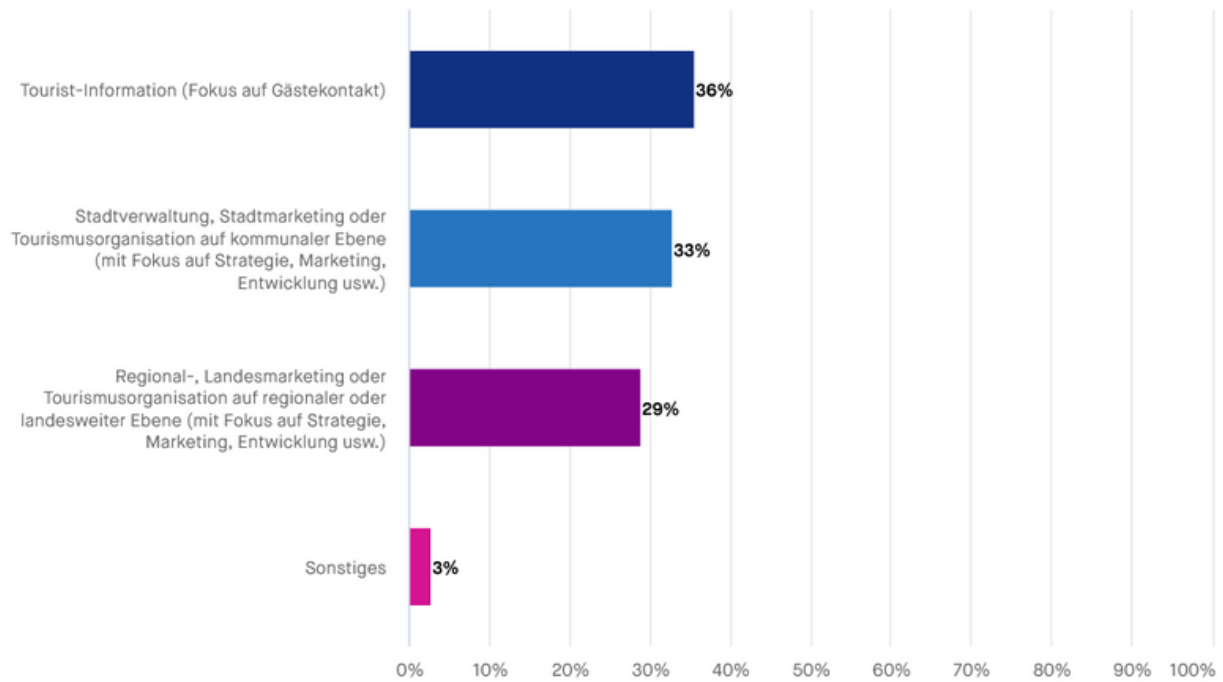


Total (N=698)

● Weiblich ● Männlich ● Unterschiedliche (ggf. im Falle einer mehrköpfigen Geschäftsführung)

Frage: Welches Geschlecht hat Ihre Geschäftsführung / Leitung?

**Die Studie bildet alle Ebenen des Destinationsmanagements ab.**



Total (N=698)

Frage: In welchem der folgenden Bereiche liegt Ihr Arbeitsschwerpunkt?

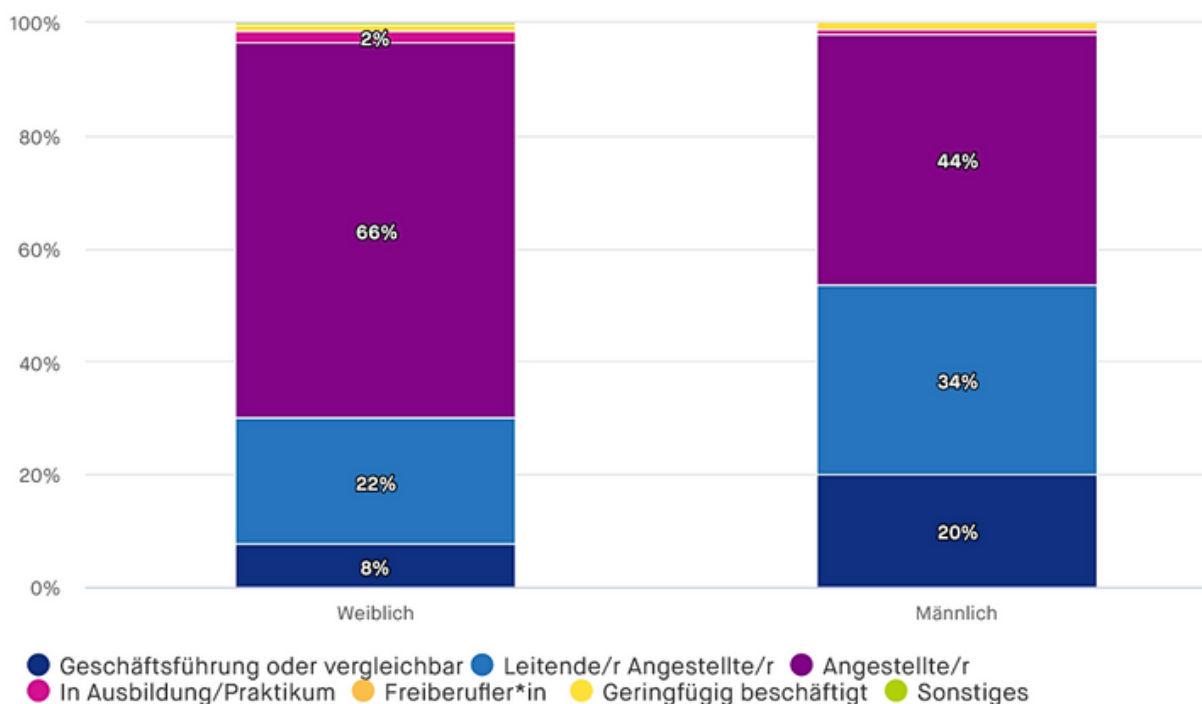


# ... nicht auf Führungsebene

Frauen dominieren den Deutschlandtourismus, denn: 86% der Teilnehmenden sind weiblich. Aber ist das ein Abbild der Realität? Ja, denn dies spiegelt sich auch in den Unternehmen und Organisationen wider. Mehr als die Hälfte geben einen Frauenanteil von über 75% an. Es handelt sich demnach nicht um eine Verzerrung der Verhältnisse.

Doch in der **Geschäftsführung** zeigt sich ein anderes Bild: Nur 39% der Geschäftsführungen sind mit Frauen besetzt und über die Hälfte (55%) rein männlich. Ähnlich verhält es sich bei einem Blick auf die berufliche Position der Teilnehmer\*innen: 54% der männlichen Teilnehmer arbeiten in der Geschäftsführung oder einer leitenden Position. Dem entgegen stehen 30% Geschäftsführerinnen und weibliche leitende Angestellte.

## Berufliche Positionen nach Geschlecht: Gender Leadership Gap auch in DMOs

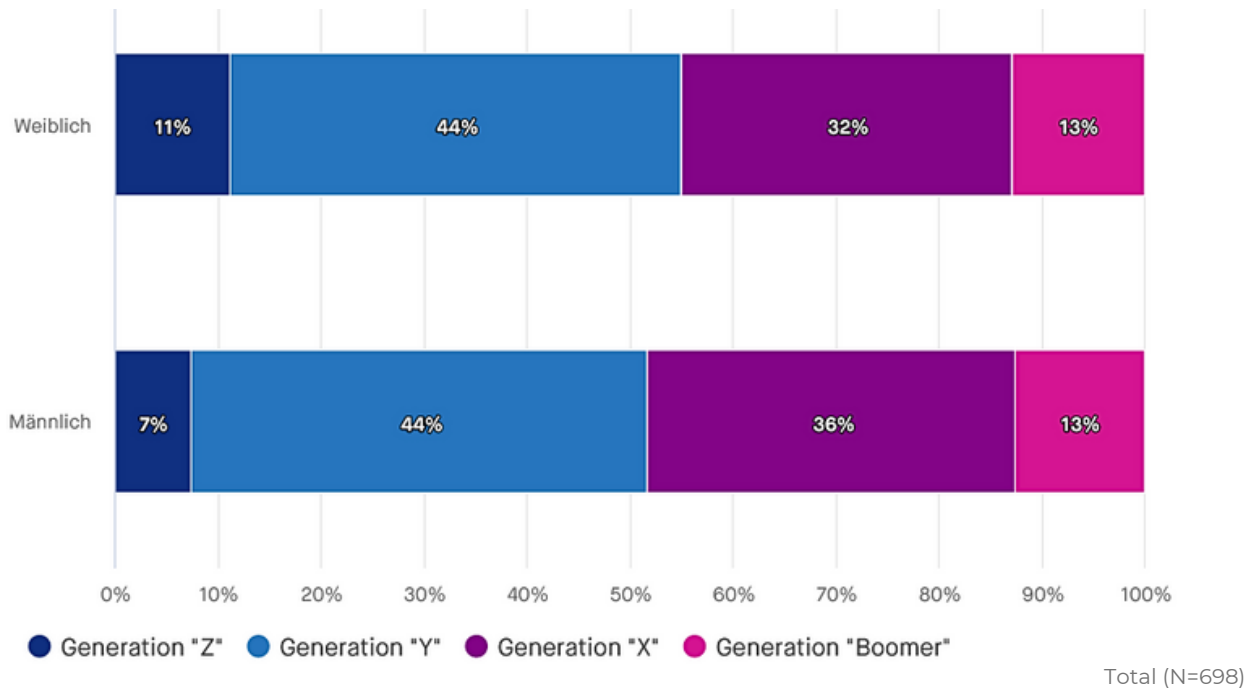


Total (N=698)

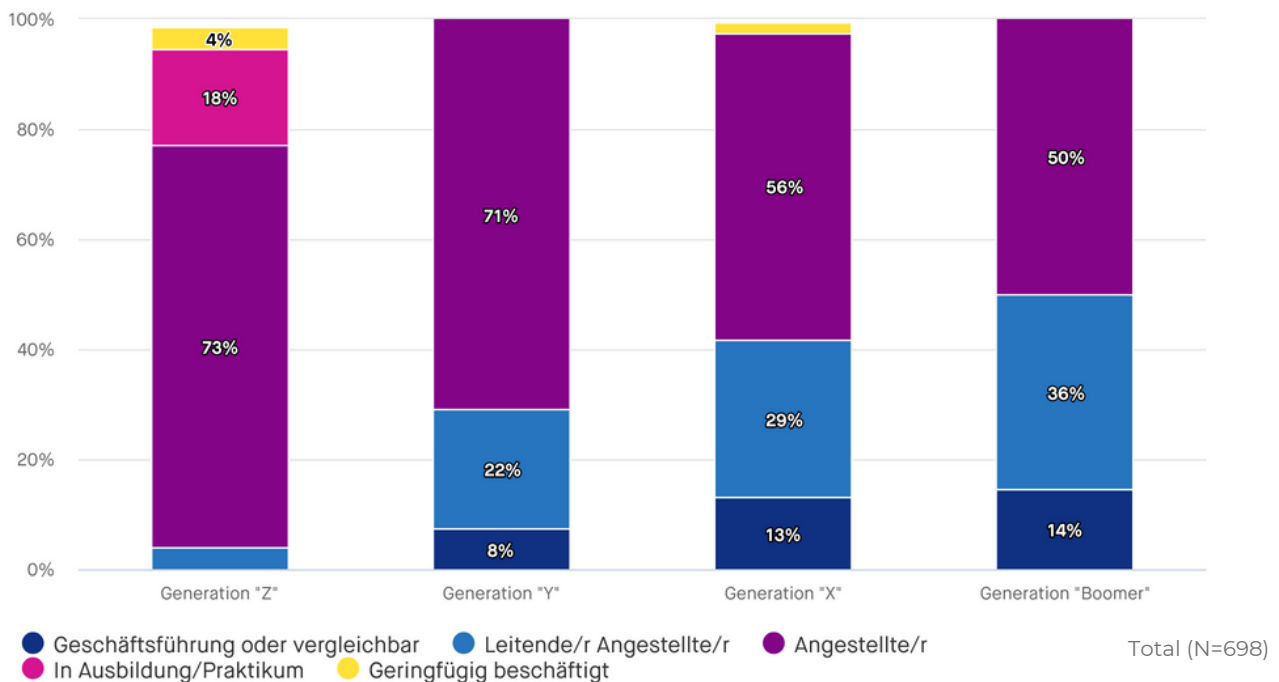
Frage: In welcher beruflichen Position befinden Sie sich zurzeit? | Nach Geschlecht

Knapp die Hälfte der Probanden werden der **Generation "Y"**, also ab 1980 bis 1997 Geborenen, zugerechnet. Die jeweils kleinsten Teilnehmergruppen sind die Generation "Z" (1997 bis 2010 geboren), sowie die Generation der "Boomer" (bis 1965 Geborene). Interessant, aber nicht unerwartet, ist ein Blick auf die **beruflichen Positionen**, in welchen die Mitarbeiter\*innen sich aktuell befinden: Je älter der/die Teilnehmer\*in ist, desto höher die Position, die er/sie inne hat. Die Hälfte der "Boomer" befinden sich in Leitender Position, Auszubildende und Praktikanten finden sich nur in der jüngsten Generation.

## Probanden: Generationen nach Geschlecht



## Berufliche Positionen nach Generationen: Abbild der Karriereleiter



Frage: In welcher beruflichen Position befinden Sie sich zurzeit? | Nach Generationen

**Ergänzender Hinweis:** Wir nutzen die Einteilung der Generationen (X, Y, Z, Boomer etc.) in erster Linie als Altersdifferenzierung. Wir sehen darin keine "Wertegemeinschaft", sondern halten kollektive Werteeinstellungen in den Generationen für hinreichend widerlegt. Jede Generation ist in sich heterogen, hat aber ggf. dominante Verhaltensmuster. Dieses Verständnis ist wichtig, um Mitarbeitende im Coaching und einer "dienenden Führung" letztlich v.a. als Individuen zu betrachten.

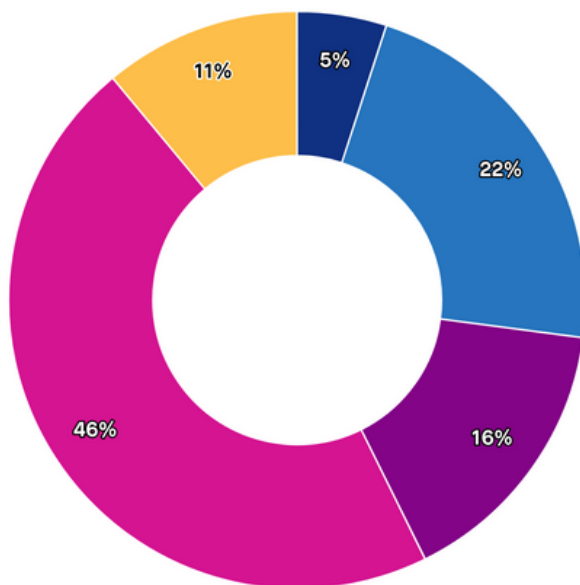
# 03

Wie steht es um die  
Zufriedenheit und was ist  
wirklich wichtig?



# Zufrieden? Nicht wirklich.

Knapp die Hälfte der Probanden ist nicht zufrieden!

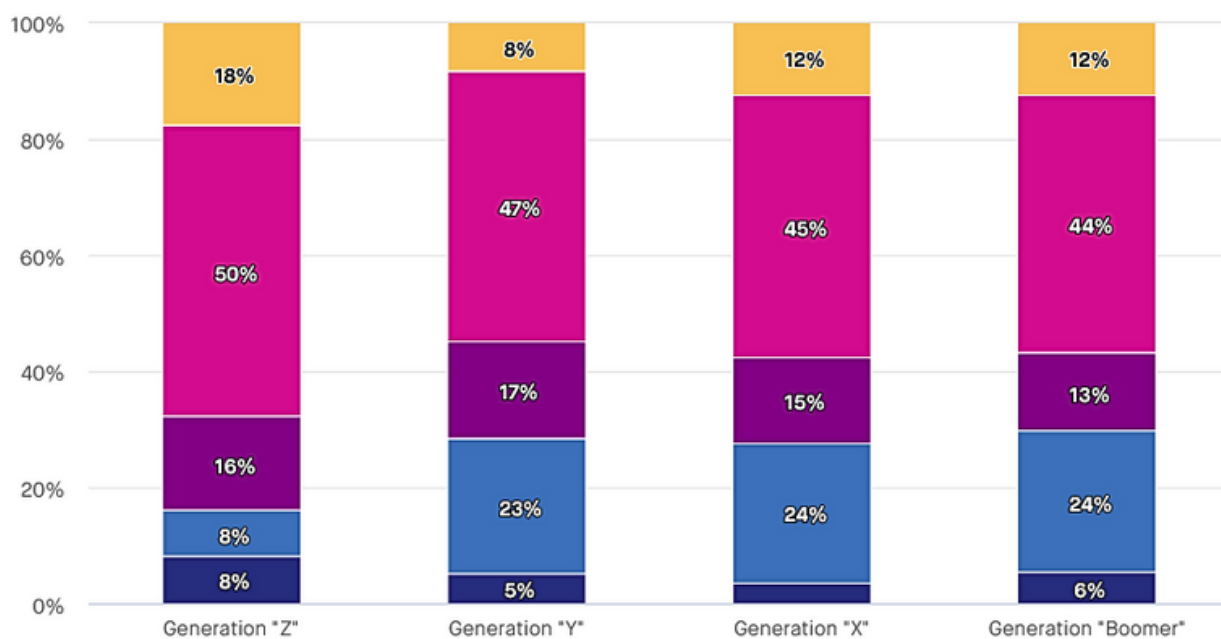


Total (N=698)

● sehr unzufrieden ● eher unzufrieden ● weder noch ● zufrieden ● sehr zufrieden

Frage: Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer persönlichen Arbeitssituation? | 1: "sehr unzufrieden" - 5: "sehr zufrieden"

## Die Jüngsten sind zufriedener, die Generation Y etwas unzufriedener

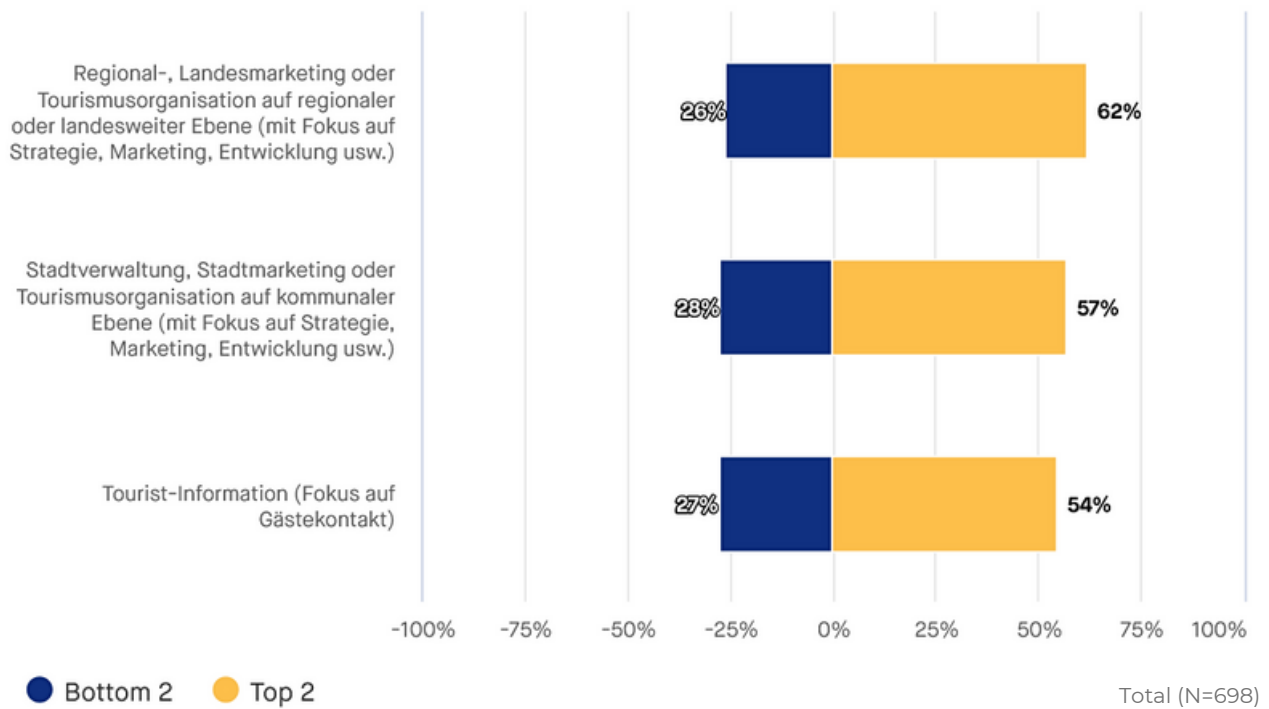


● sehr unzufrieden ● eher unzufrieden ● weder noch ● zufrieden ● sehr zufrieden

Total (N=698)

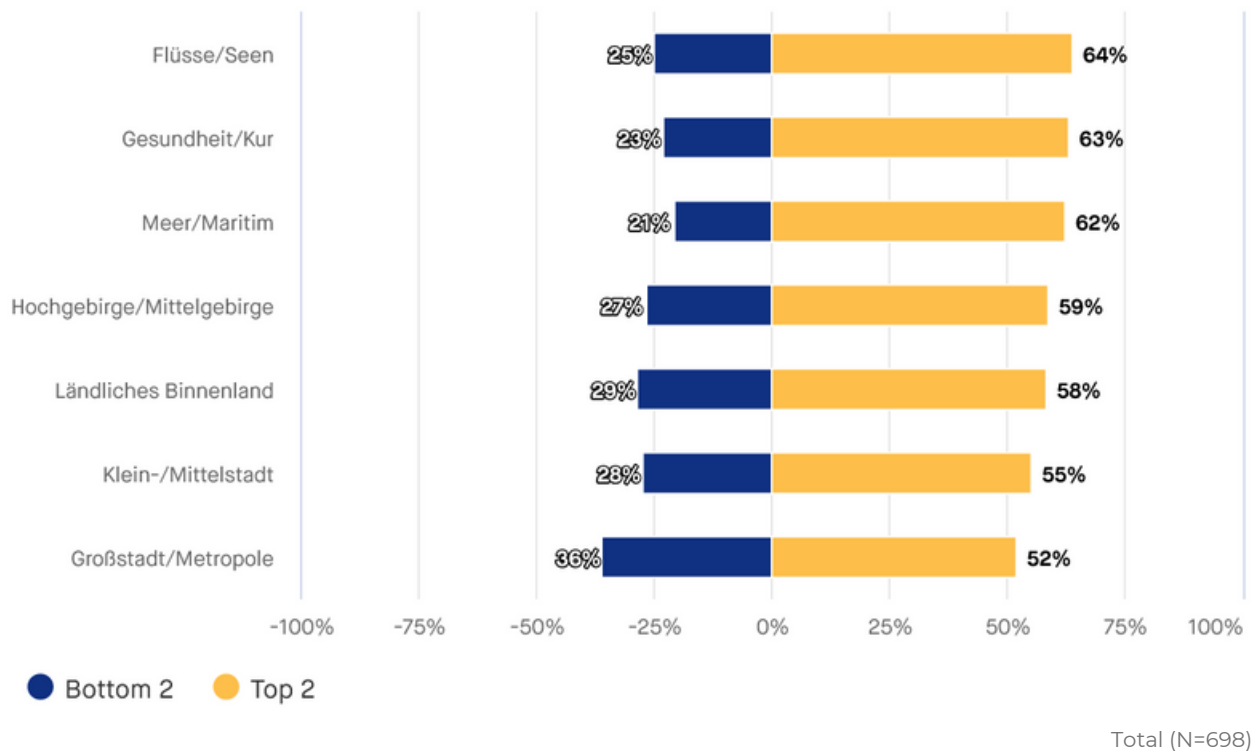
Unzufriedene Mitarbeiter\*innen | Nach Generationen

## Größere Zufriedenheit auf regionaler- und Landesebene - nicht jedoch in TIs



Zufriedenheit nach Arbeitsschwerpunkt | Top 2 und Bottom 2

## Größere Unzufriedenheit in Metropolen



Zufriedenheit nach Charakter der Destination | Top 2 und Bottom 2

# Wer ist zufriedener und unzufriedener?

Die Mehrheit der Teilnehmer\*innen (57%) ist zufrieden oder sogar sehr zufrieden mit der aktuellen Arbeitssituation. Dem entgegen steht aber mehr als ein Viertel (27%), das in der aktuellen Position mindestens eher unzufrieden ist. Werden die "Weder noch"-Angaben mit eingerechnet, so ist demnach **knapp die Hälfte der Teilnehmer\*innen** mit ihrer derzeitigen Arbeitssituation nicht zufrieden!

## Aber wer genau ist nun eher unzufrieden?

Fest steht, dass persönliche und strukturelle Faktoren eine komplexe Mischung schaffen: Die **Generation Z** (bis 25) ist eher zufriedener. Unzufrieden sind eher **ältere ab der Generation Y** (ab 26) sowie **Angestellte ohne leitende Funktion** oder Führungsaufgaben.

Ebenso lässt sich größere Unzufriedenheit bei den Angestellten erkennen, welche häufiger **Überstunden** leisten (müssen), sowie bei Mitarbeitenden in **GmbHs und Verwaltung** (statt in Vereinen oder Verbänden). Auch in den **Tourist-Informationen**, also bei Mitarbeitenden auf lokaler Ebene im Gästekontakt, zeigt sich eine etwas größere Unzufriedenheit. Auf den ersten Blick schwer erklärbar ist die größere Unzufriedenheit in **städtisch geprägten Destinationen**, vor allem in **Metropolen**.

Ein Ausblick auf das nächste Kapitel offenbart, dass Menschen, die sich **nicht wertgeschätzt** fühlen, häufiger unzufrieden sind und sich alle diese Faktoren in einer höheren Wechselwilligkeit niederschlagen. Unzufriedene Mitarbeiter\*innen zu identifizieren, kann demnach eine durchaus komplexe Aufgabe sein, aber unabdingbar.



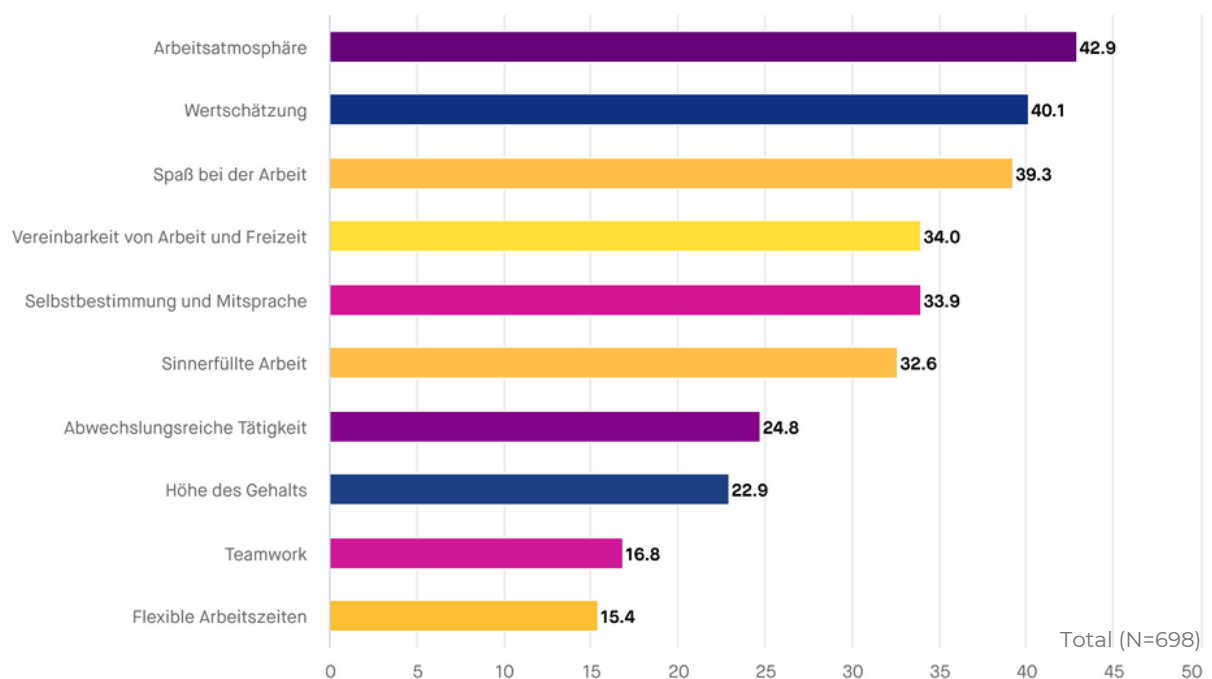
**Ermitteln Sie die individuellen Gründe für eine mögliche Unzufriedenheit**

# Die wichtigsten Faktoren für Zufriedenheit

Werfen wir einen Blick auf die Faktoren für Zufriedenheit am Arbeitsplatz in den DMOs: Eindeutig dominieren die "weichen" Faktoren wie **Arbeitsatmosphäre, Wertschätzung, Spaß** oder auch **Selbstbestimmung** und **Mitsprache**

Erst auf Platz 8 findet sich die Höhe des **Gehalts** als "harter" Faktor, der die Zufriedenheit bei der Arbeit beeinflussen kann. Die Qualität der Arbeit ist demnach – auf den ersten Blick – wichtiger als Quantitäten. Dieses Ergebnis scheint zunächst eine große **Herausforderung zu sein**, denn weiche Faktoren sind auch immer subjektive Wahrnehmungen und fordern dementsprechend unterschiedliche Lösungen.

## Die Top-10-Faktoren für Zufriedenheit im Job



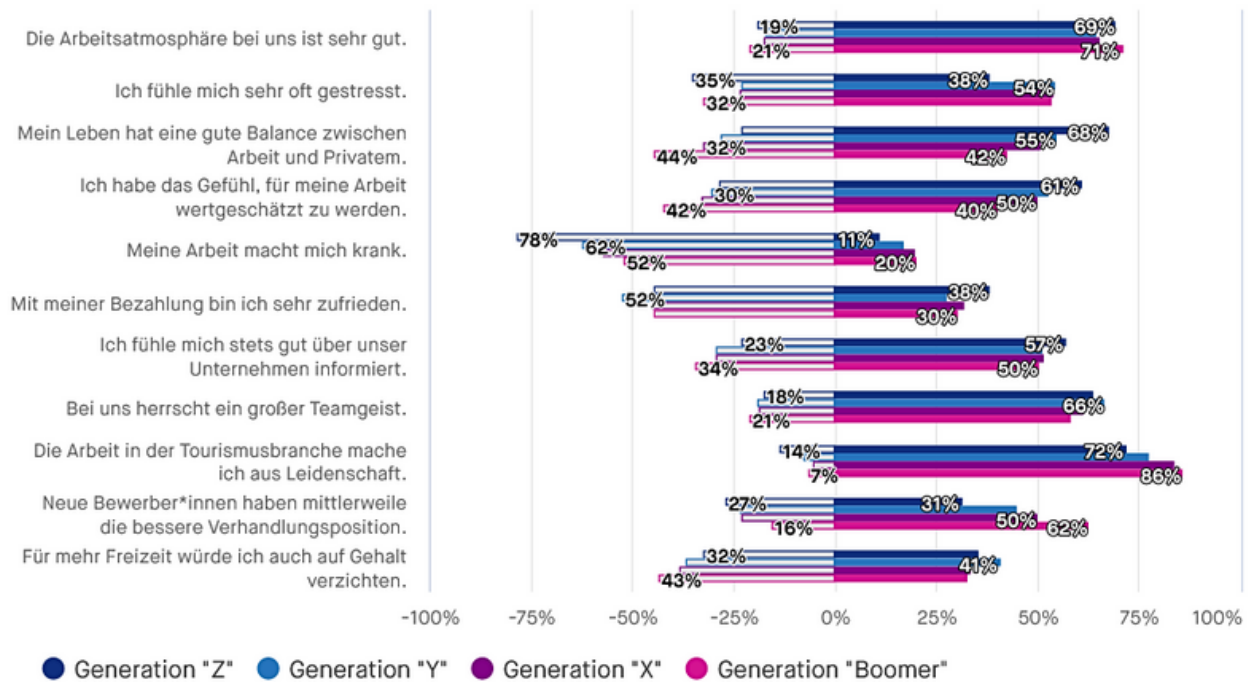
Insgesamt haben wir 25 Faktoren für Zufriedenheit nach der MaxDiff-Methode abgefragt. Diese Befragungsmethode dient zur Ermittlung von Präferenz in langen Faktoren-Listen und der entsprechenden Priorisierung der Faktoren. Dabei müssen sich die Probanden bewusst entscheiden, was ihnen im Vergleich der Faktoren jeweils wichtiger und unwichtiger ist. Das Ranking wird dadurch deutlich valider. Gezeigt ist der MaxDiff Score, der Prozentsatz, mit der ein Faktor als wichtigster gewählt wird, minus dem Prozentsatz, mit der ein Faktor als schlechtester gewählt wird.

# Die Chance: Unternehmenskultur statt Investitionen

Auf den zweiten Blick offenbart sich jedoch eine Chance in diesem Ergebnis: Diese Faktoren können, wenn sie die Arbeitgeber\*innen entsprechend realisiert haben und ernsthaft verändern möchten, beeinflusst werden auch ohne große finanzielle Mittel und Investitionen. Sie erfordern jedoch oft eine neue Unternehmenskultur, unter Umständen ein Umdenken in den Firmen- und Organisationsstrukturen, um z.B. die Arbeitsatmosphäre oder die Wertschätzung für die Arbeitnehmenden zu verbessern. Das ist eine zentrale Führungsaufgabe, die zunehmend an Bedeutung gewinnt.

Der beliebte Claim und Hashtag #arbeitenwoandereurlaubmachen reicht demnach nicht mehr. Und vor allem verkennt er die wahren Bedürfnisse der Mitarbeiter\*innen. Stattdessen erkennen wir beim Blick über den Tellerrand, dass andere Branchen, allen voran die IT-Branche, aktiv Mitarbeitende aus fachfremden Bereichen wie dem Tourismus abwerben und sogar Quereinsteiger-Akademien gründen.

## Wie sich Generationen unterscheiden - oder auch nicht

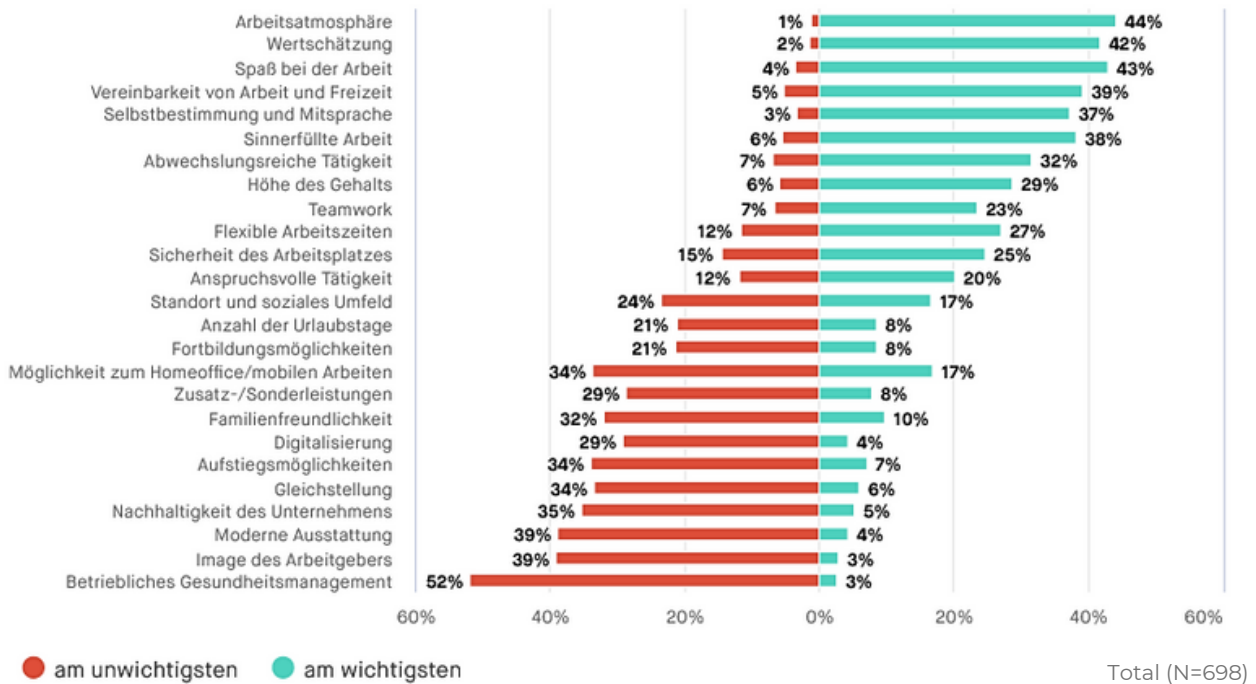


Frage: Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen. | 1: "stimme überhaupt nicht zu" - 5: "stimme voll und ganz zu"

Total (N=698)

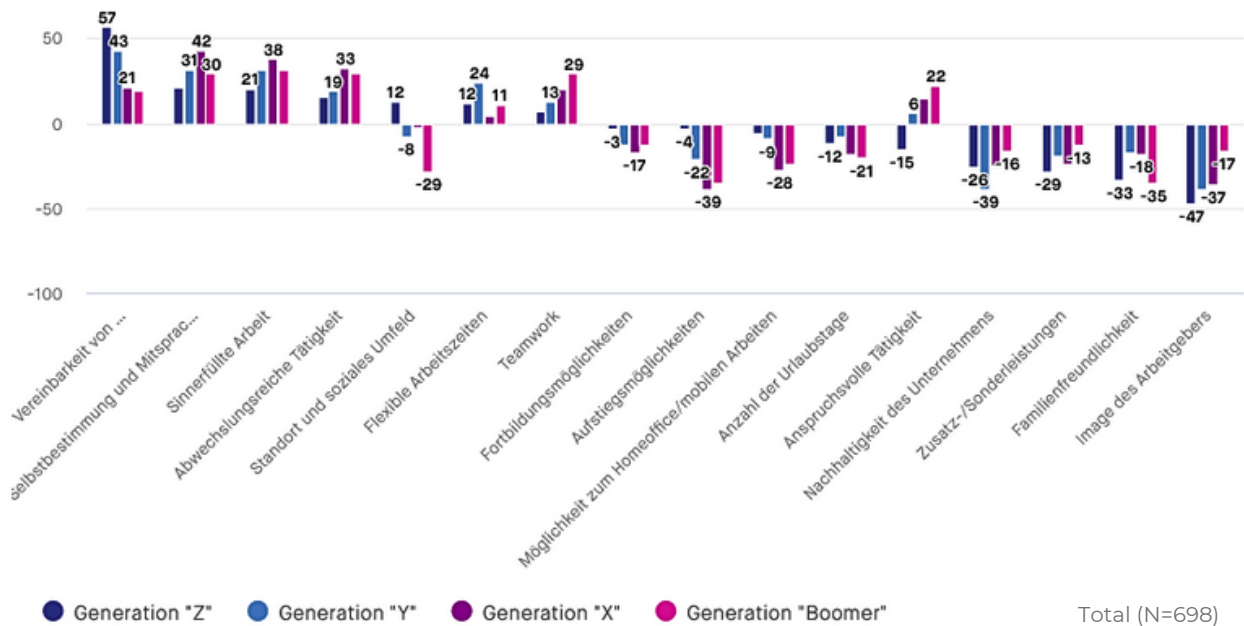


# Das vollständige Bild - alle abgefragten Faktoren



Der Prozentsatz gibt an, wie häufig ein Merkmal als bestes oder schlechtestes gewählt wurde.

## Bedeutung der Faktoren nach Generationen - eher gleich bewertete Faktoren sind ausgeblendet



Angezeigt ist der MaxDiff Score, der Prozentsatz, mit dem ein Faktor als wichtigster gewählt wird, minus dem Prozentsatz der Häufigkeit, mit dem ein Faktor als schlechtestes gewählt wird. Positiver Wert: Ein Element wird häufiger als das Wichtigste gewählt. Negativer Wert: Ein Gegenstand wird häufiger als das Unwichtigste gewählt. Je höher die Punktzahl, desto wichtiger ist der Faktor.

# Ein komplexes Zusammenspiel der verschiedenen Faktoren

Ein detaillierterer Blick auf die Faktoren und auch Aussagen (s. oben) zeigt Unterschiede in den verschiedenen Generationen. Frage: **Tickt die Generation Z tatsächlich so anders** als die älteren Generationen?

Zunächst mal ist festzuhalten: Nicht überall. Gerade unter den Top-Faktoren (in der Abb. "Bedeutung der Faktoren nach Generationen" bewusst nicht angezeigt) werden einige **generationenübergreifend als wichtig** angesehen, v.a. die **Arbeitsatmosphäre**, der **Spaß bei der Arbeit**, die **Wertschätzung** und das **Gehalt**. Das wünscht sich eine Mehrheit über alle Generationen hinweg. Aber es zeigen sich in einigen Faktoren doch unterschiedliche Werte und Haltungen:

- Der Generation Z ist die **Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit** deutlich wichtiger.
- Die **Selbstbestimmung** spielt bei den mittelalten Generationen eine größere Rolle.
- Die Suche nach **Sinnerfüllung oder abwechslungsreichen Tätigkeiten** ist in der Generation Z sogar schwächer ausgeprägt.
- Der **Standort und das soziale Umfeld** hingegen ist ihnen deutlich wichtiger.
- **Teamwork** ist v.a. bei älteren Generationen besonders gefragt.
- Dem gegenüber suchen Ältere (verständlicherweise) weniger nach **Aufstiegsmöglichkeiten**.
- Auch das **Homeoffice** ist Älteren weniger wichtig.
- Die Generation Z sucht weniger nach **anspruchsvollen Tätigkeiten**.
- Besonders auffällig: Die **Nachhaltigkeit des Unternehmens** ist den Generationen Z und auch Y im Vergleich mit den anderen Faktoren eher unwichtig. Ebenso wie das **Image des Arbeitgebers**.

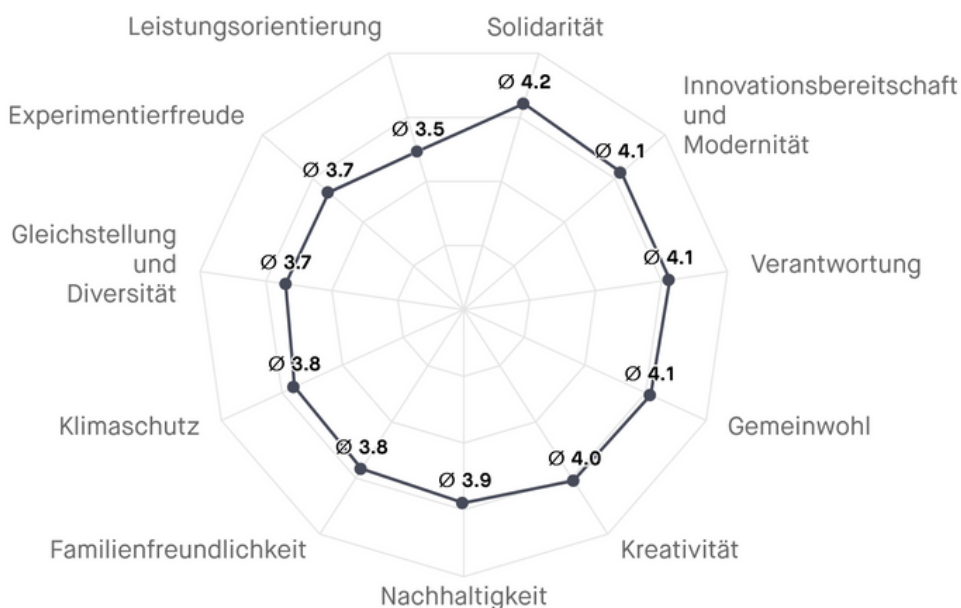
Diese Ergebnisse scheinen auf den ersten Blick einige **Klischees** zu bedienen, bergen aber auch Überraschungen. Grundsätzlich gibt es aber auch innerhalb der Generationen mitunter starke Unterschiede.

Die wichtigste Erkenntnis bleibt: Arbeitnehmer\*innen sind vor allem eines, nämlich **Individuen**.

# Unternehmenswerte: Was für wen?

Wir haben neben den Faktoren mit Einfluss auf die Zufriedenheit am Arbeitsplatz auch nach den **Unternehmenswerten** gefragt, die den Teilnehmer\*innen wichtig sind. Das Ergebnis: Irgendwo zwischen "Wir" und "Wandel" verorten sich die Mitarbeitenden im Destinationsmanagement. **Solidarität** steht an der Spitze der Unternehmenswerte, gefolgt von **Innovationsbereitschaft, Verantwortung und Gemeinwohl** - Leistungsorientierung hingegen findet sich am Ende. Diese Faktoren haben gemein, dass sie nicht nur auf eine Einzelperson oder deren Leistung fixiert sind, sondern einen Gemeinschaftsgedanken in sich tragen, der ein **Team- und Zusammengehörigkeitsgefühl** der Mitarbeiter\*innen fördert.

## Irgendwo zwischen "Wir" und "Wandel"



Total (N=698)

Wie wichtig sind Ihnen folgende Unternehmenswerte? | 1: "unwichtig" - 5: "sehr wichtig"



**Nutzen Sie das Wir-Gefühl in der  
Branche, um aus Individuen ein Team  
zu formen!**

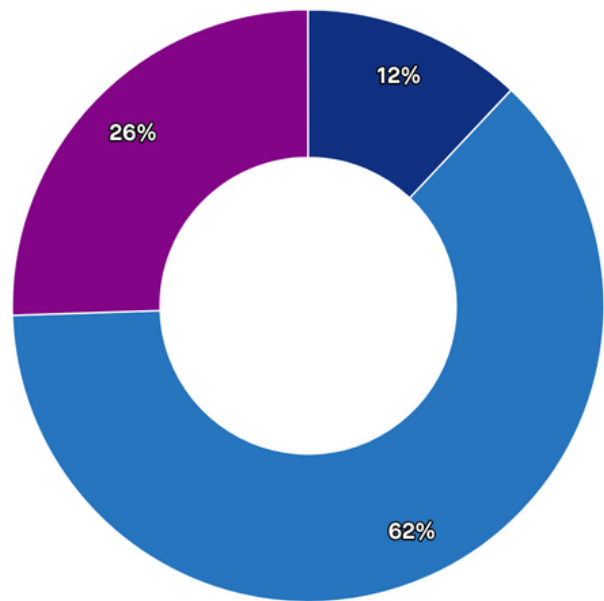
# 04

## Wer sucht einen neuen Job und was sind die Gründe?



# Wie viele suchen einen neuen Job und wie viele wollen bleiben?

Mehr als ein Drittel ist wechselbereit

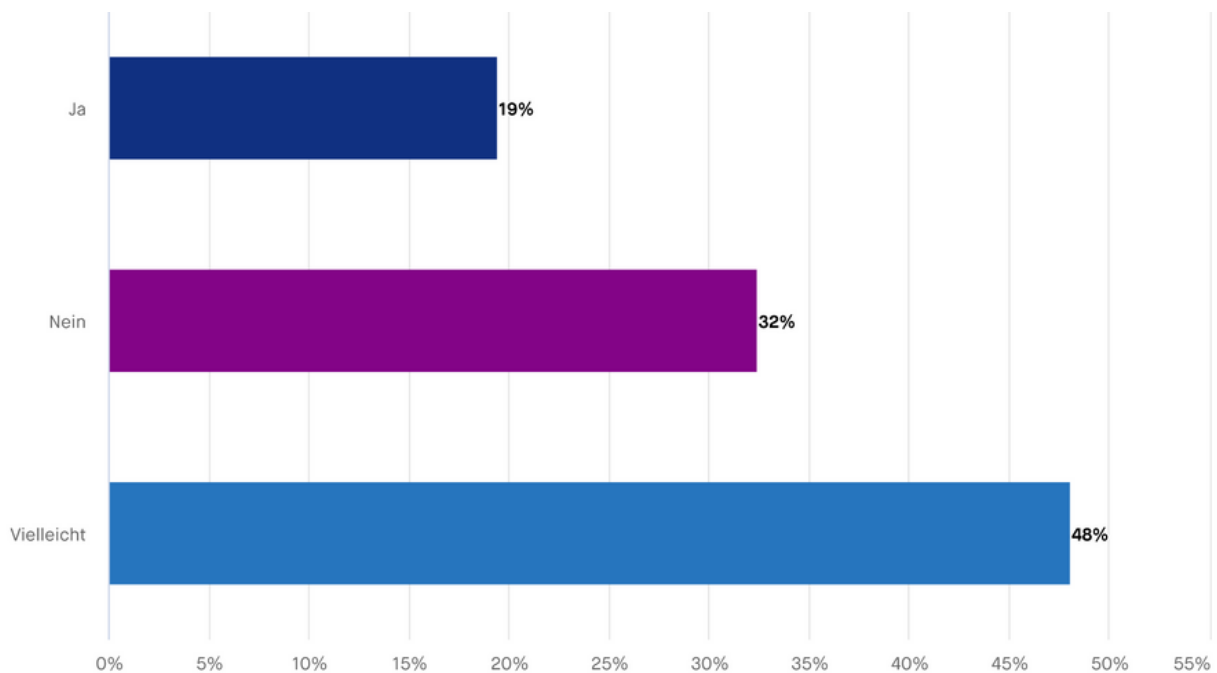


● Ja ● Nein ● Aktuell nicht, aber ich plane einen Wechsel

Frage: Sind Sie aktuell auf der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz?

Total (N=698)

Nur ein Drittel will langfristig sicher in der Branche bleiben.



Frage: Planen Sie, die Tourismusbranche zu verlassen?

Total (N=262)

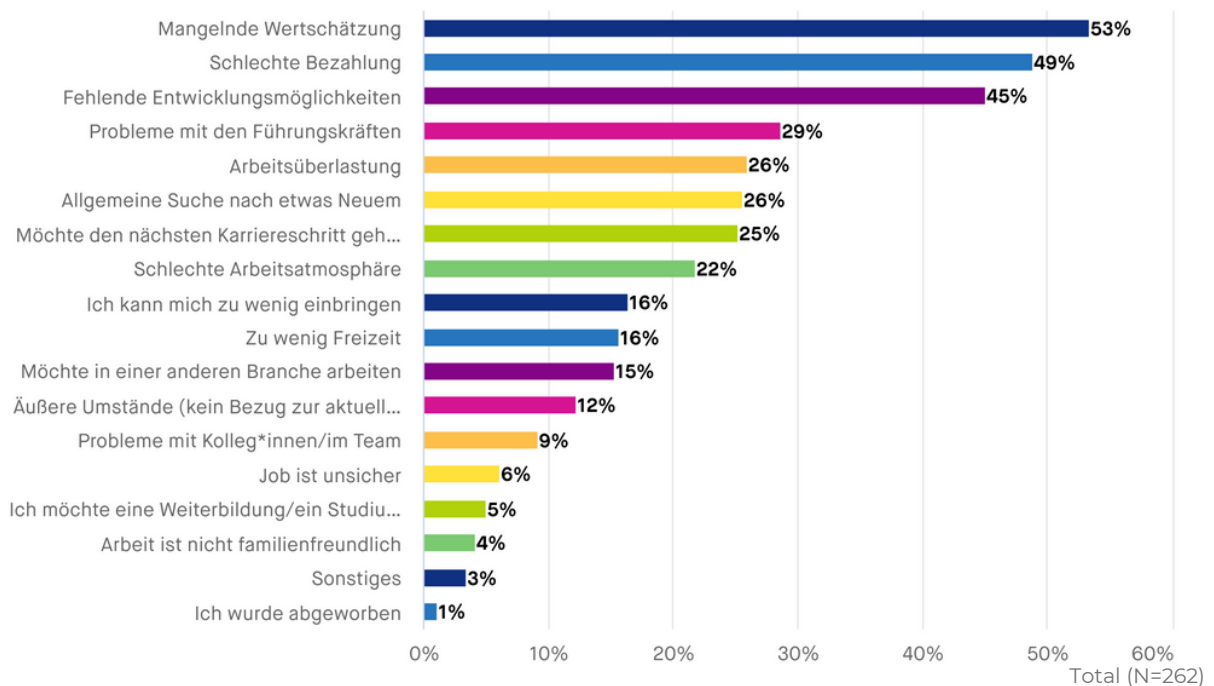
# Flucht oder Fluktuation?

Mehr als jeder dritte Mitarbeitende (38%) sucht akut oder mittelfristig einen neuen Job! Nur ein Drittel davon will in der Tourismusbranche bleiben. Das sind nicht mehr übersehbare, bedenkliche Werte, die keinesfalls ignoriert werden sollten.

Doch was sind die Gründe?

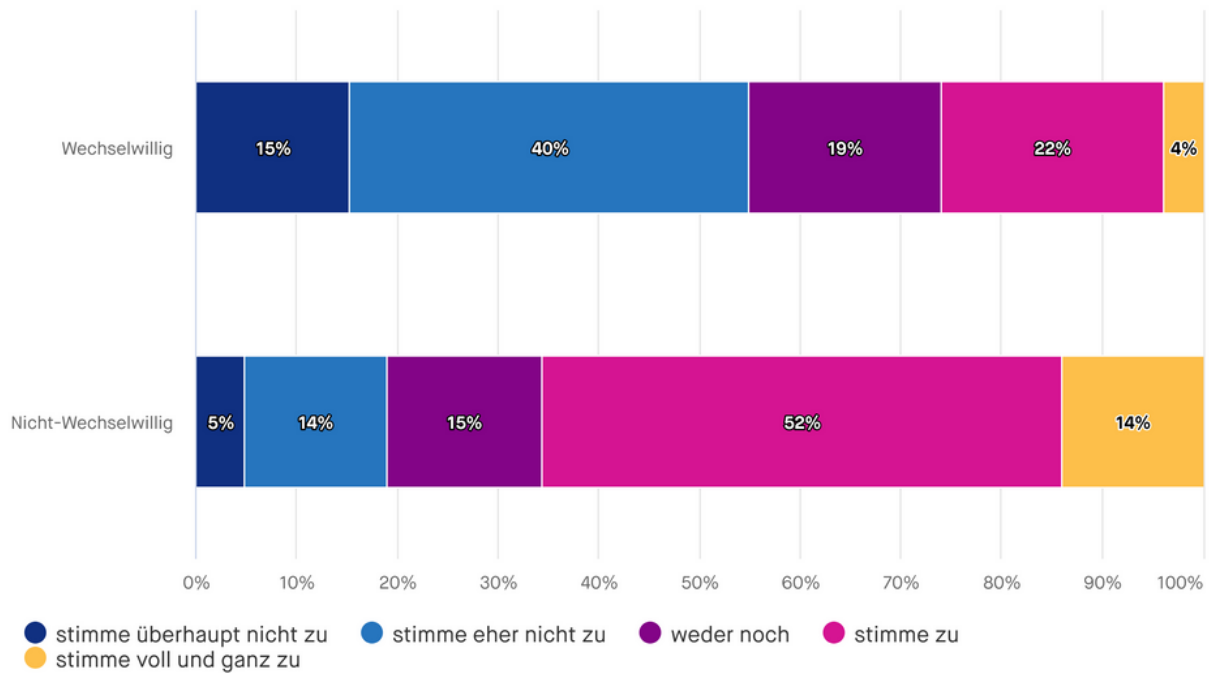
Die Top-3-Gründe für den Jobwechsel sind "Mangelnde Wertschätzung" (53%), "Schlechte Bezahlung" (49%) sowie "Fehlende Entwicklungsmöglichkeiten" (45%). Interessanterweise wird als der Faktor "Gehalt" hier als zweithäufigster Grund genannt, bei der Frage nach Faktoren für Zufriedenheit im Job findet sich das Gehalt erst an achter Stelle (s. oben). Dies kann unterschiedlich interpretiert werden. Ein Grund kann sein, dass die "soziale Erwünschtheit" in der Auswertung oben dazu führt, dass Gehalt weiter unten "geranked" wird: Einige wollen möglicherweise nicht als "geldgierig" dastehen.

## Gründe für einen Job-Wechsel



Frage: Warum suchen Sie eine neue Arbeit bzw. planen zu wechseln?

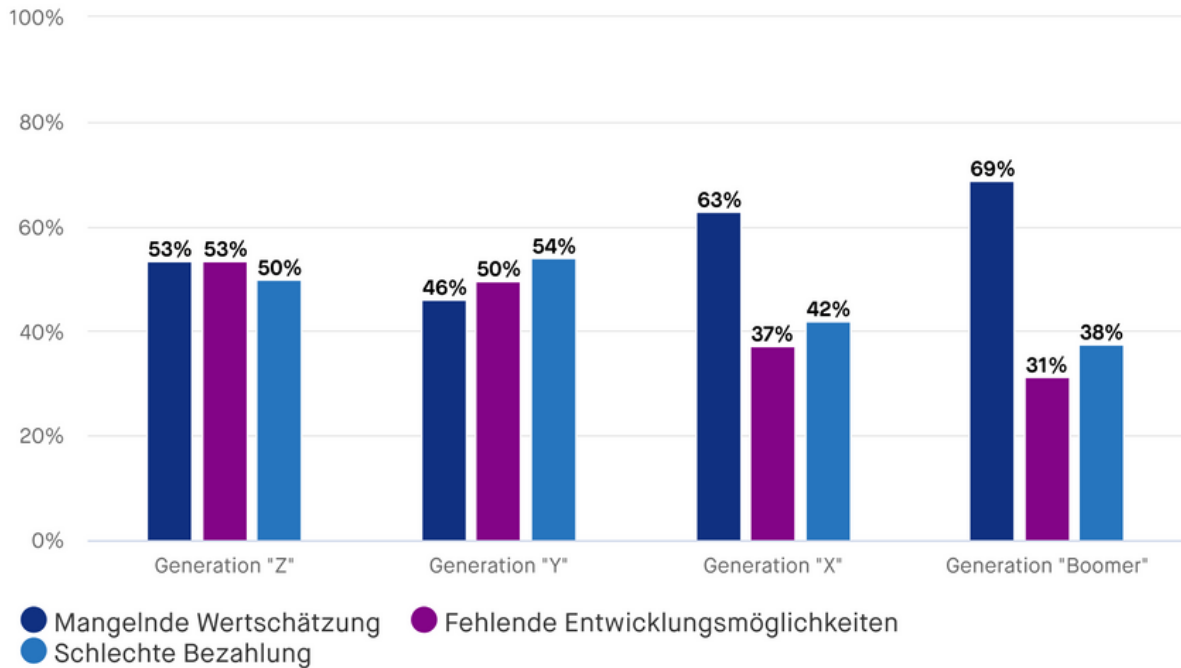
## Wechselwillige fühlen sich weniger wertgeschätzt



Total (N=698)

Frage: Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen. - Ich habe das Gefühl, für meine Arbeit wertgeschätzt zu werden. | 1: "stimme überhaupt nicht zu" - 5: "stimme voll und ganz zu" | Nach Wechselwillig und Nicht-Wechselwillig

## Top-3-Gründe Gründe nach Generationen



Total (N=262)

Frage: Warum suchen Sie eine neue Arbeit bzw. planen zu wechseln? | Nach Generationen

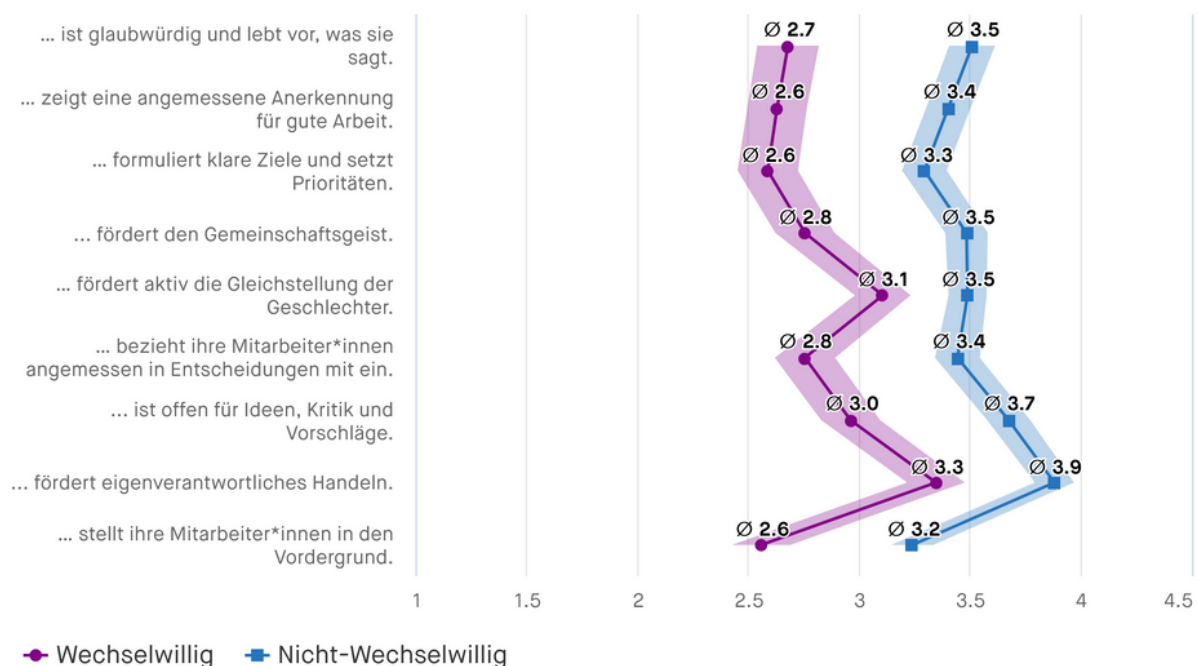
Es kann jedoch auch eine Rolle spielen, dass Gehalt dann wichtiger wird, wenn die "weichen" Faktoren erfüllt sind, also Arbeitsatmosphäre, Wertschätzung, Spaß, Selbstbestimmung etc. positiv sind. Grundsätzlich ist erkennbar, dass es einer **guten, oft individuellen Balance zwischen weichen und harten Faktoren** (Gehalt, Arbeitszeit, Urlaub etc.) bedarf, um Mitarbeitende zufriedenzustellen. **Betrachten Sie Ihre Mitarbeitenden daher als Individuen, nicht als homogene Gruppe.**

Grundsätzlich ist eindeutig eine höhere Wechselwilligkeit bei jüngeren Personen erkennbar, die am Anfang des Berufslebens stehen. Untersucht man die **Top-3-Gründe nach Generationen**, so zeigt sich: Arbeitsbiographien hinterlassen Spuren. Je älter die Mitarbeitenden sind, desto bedeutender wird die Wertschätzung. In den jüngeren Generationen halten sich die drei wichtigsten Wechsel-Gründe die Waage.

"Probleme mit den Führungskräften" werden an vierter Stelle genannt und somit von knapp einem Drittel der Befragten (29%). Um dies genauer untersuchen zu können, haben wir nach den Führungsqualitäten der Geschäftsführungen gefragt.

# Welchen Einfluss haben Führungsqualitäten?

## Unsere Geschäftsführung...

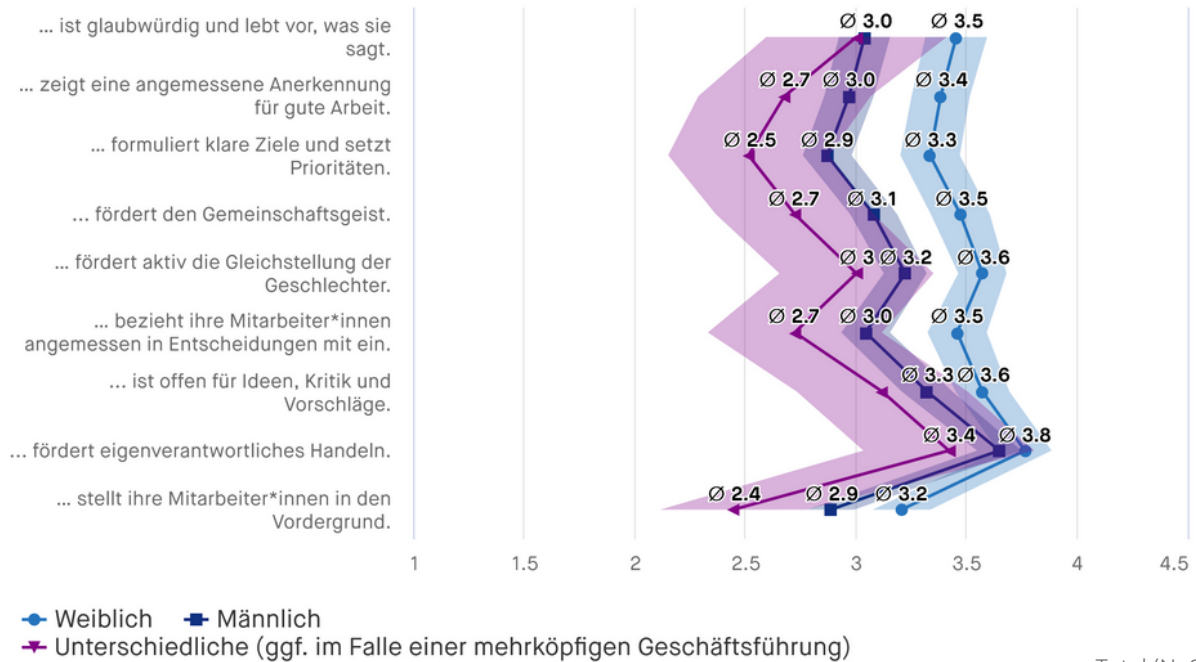


Total (N=698)

Frage: Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen. Unsere Geschäftsführung... | 1: "stimme überhaupt nicht zu" - 5: "stimme voll und ganz zu" | Nach Wechselwillig und Nicht-Wechselwillig:



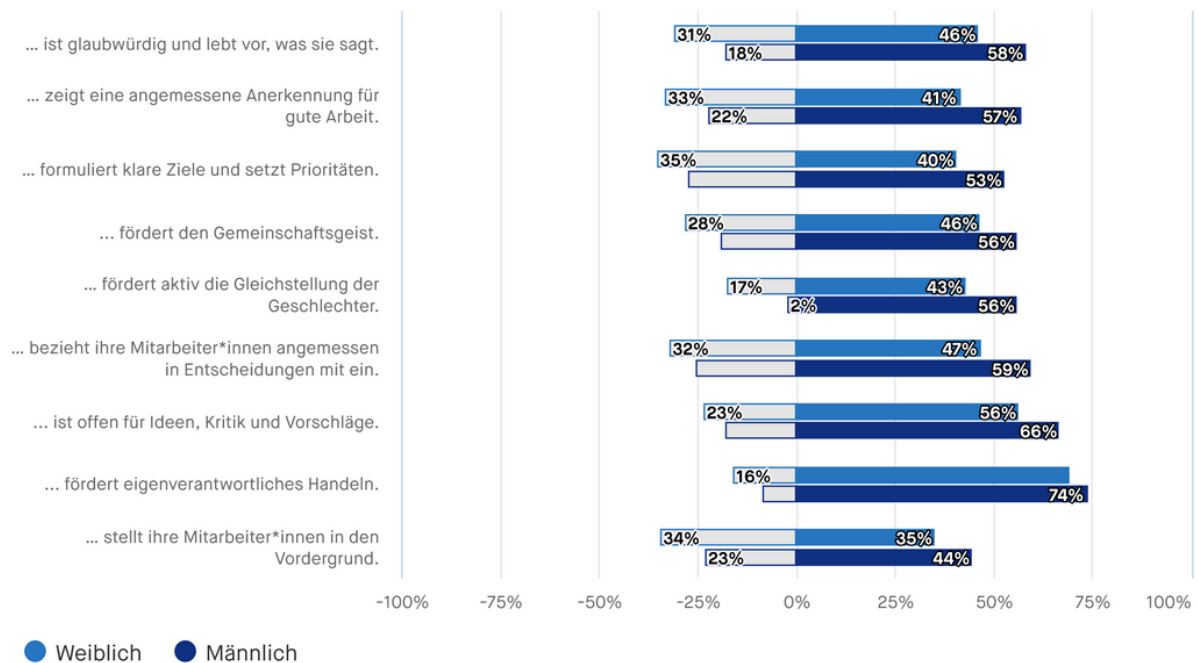
## Achtung Männer! Bewertung der Führungsqualitäten nach Geschlecht der Geschäftsführung



Total (N=698)

Frage: Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen. Unsere Geschäftsführung... | 1: "stimme überhaupt nicht zu" - 5: "stimme voll und ganz zu" | Nach Geschlecht der Geschäftsführung / Leitung

## Frauen bewerten die Führungsqualitäten schlechter als Männer



Total (N=698)

Frage: Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen. Unsere Geschäftsführung... | 1: "stimme überhaupt nicht zu" - 5: "stimme voll und ganz zu" | Nach Geschlecht

# Weibliche Geschäftsführungen durchgehend positiver bewertet

Hat auch die Geschäftsführung Einfluss auf die Wechselwilligkeit der Mitarbeiter\*innen? Fest steht, dass sie bei den Wechselwilligen durchgehend **signifikant schlechter bewertet** wird. Mithin ist Wechselbereitschaft sehr oft in der Führung begründet. Dies kennen wir auch aus anderen Branchen.

Auffällig: Ist die **Geschäftsführung rein weiblich** besetzt, so wird diese von allen Probanden **durchgehend positiver** bewertet. Auch die unzufriedenen und wechselwilligen Mitarbeiter\*innen bewerten ihre männliche Geschäftsführung schlechter als Unzufriedene bzw. Wechselwillige mit einer weiblichen Führung.

Frauen bewerten die Qualitäten ihrer Geschäftsführungen hingegen durchgehend **negativer** als ihre männlichen Kollegen. Ob dies auf eine kritischere Grundhaltung zurückzuführen ist oder ob sich darin das Verhalten der (überwiegend männlichen) Führungskräfte auf ihre weiblichen Angestellten widerspiegelt, muss an dieser Stelle leider noch offen bleiben. Diese spannende Frage werden wir in der nächsten "Job & Sinn" genauer untersuchen.

Grundsätzlich sehen wir jedoch Handlungsbedarf, durch ein **Female Empowerment**, die sichtbaren, negativen Folgen der Missverhältnisse und mangelnden Gleichberechtigung anzugehen, ohne sich gegen männliche Mitarbeitende zu wenden. **Strukturelle Gleichberechtigung** ist gefragt.



**Führung muss sich wandeln und den neuen Bedürfnissen anpassen.**



05

Eine neue Stelle!?  
Doch worauf kommt es  
wirklich an?

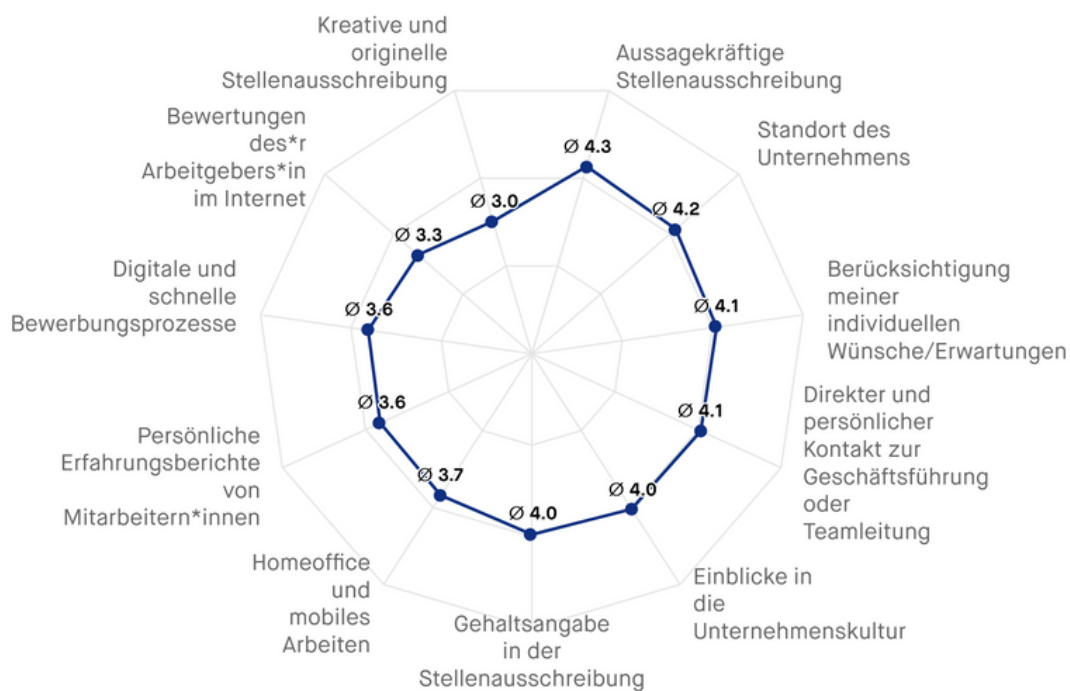


# Stellen besser besetzen

## Gibt es Unterschiede zwischen den Generationen und den Geschlechtern?

Worauf kommt es Suchenden und zukünftigen Mitarbeiter\*innen wirklich an, wenn sie sich nach einer neuen Stelle umsehen? Lassen sich Unterschiede bei den Generationen feststellen? Sind die "Jungen" wirklich anspruchsvoller und haben höhere Erwartungen, wie derzeit oft proklamiert wird? Worauf achten die Bewerber\*innen grundsätzlich und wie können Arbeitgeber\*innen darauf reagieren, so dass sich die Erwartungen beider Seiten treffen und im besten Fall effizient ergänzen?

## Faktoren im Bewerbungsprozess



Total (N=698)

Frage: Wenn Sie sich um eine neue Stelle bewerben wollen: Wie wichtig sind Ihnen folgende Faktoren im Bewerbungsprozess? | 1: "unwichtig" - 5: "sehr wichtig"

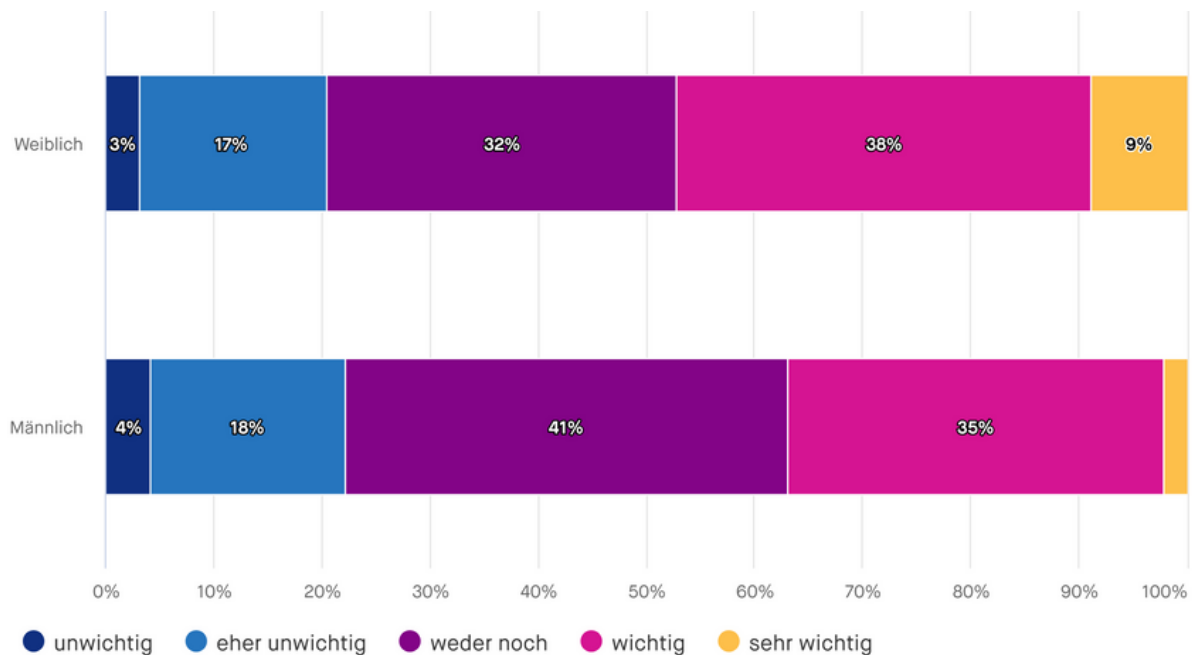
Um dieser Problematik auf den Grund zu gehen, haben wir nach der Wichtigkeit von Faktoren im Bewerbungsprozess gefragt. Das Ergebnis: An erster Stelle der Faktoren steht eine **aussagekräftige Stellenbeschreibung**. Der Aspekt der Kreativität und Originalität einer Ausschreibung hingegen wird an letzter Stelle genannt. Klarheit und Transparenz zählen sich aus, auch wenn das von Bewerbern\*innen unterschiedlich bewertet werden kann.

Gleichauf befinden sich - nach dem Standort - zwei sehr persönliche Faktoren: Die **Berücksichtigung der individuellen Wünsche** sowie ein **direkter und persönlicher Kontakt zu der/dem Vorgesetzten** ist den Bewerber\*innen sehr wichtig. Dies zeigt einmal mehr, dass die meisten Befragten wertgeschätzt werden wollen, was sich gerade im Eingehen auf individuelle Wünsche und Erwartungen äußert sowie einer direkten Kontaktmöglichkeit zur Geschäftsführung oder Teamleitung je nach Unternehmensgröße und -organisation.



Sehr hilfreich scheint ebenfalls für eine\*n Arbeitgeber\*in zu sein, wenn diese\*r bereits in der Stellenausschreibung eine **Gehaltsangabe macht**, so dass Bewerber\*innen wissen, worauf sie "sich einlassen". Grundsätzlich zeigt sich, dass die **Offenheit und eine wertschätzende Kommunikation** innerhalb des Unternehmens wichtige Aspekte sind, die schon in der Stellenausschreibung zum Ausdruck kommen sollten bzw. müssen, so dass Arbeitgeber\*innen attraktiv für den/die Suchende\*n sind.

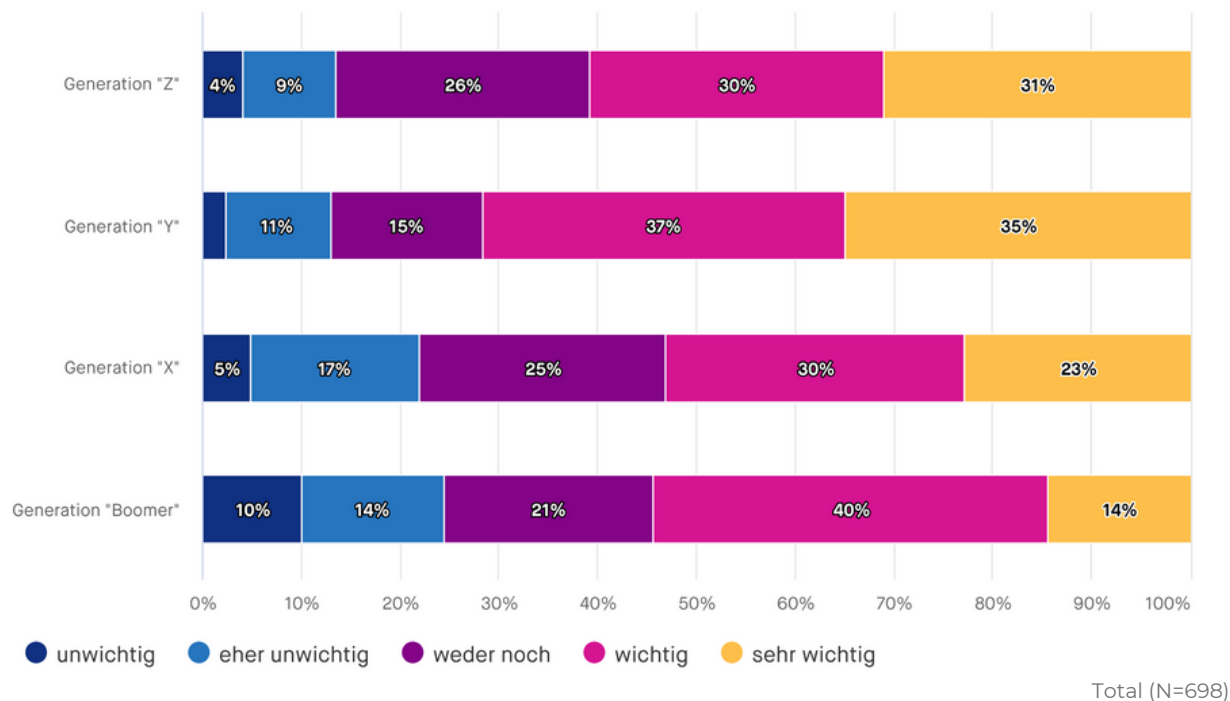
### Wichtigkeit der Bewertungen des\*r Arbeitgebers\*in im Internet



Total (N=698)

Frage: Wenn Sie sich um eine neue Stelle bewerben wollen: Wie wichtig sind Ihnen folgende Faktoren im Bewerbungsprozess? - Bewertungen des\*r Arbeitgebers\*in im Internet | 1: "unwichtig" - 5: "sehr wichtig" | Nach Geschlecht

## Homeoffice und mobiles Arbeiten ist den jüngeren Befragten wichtiger



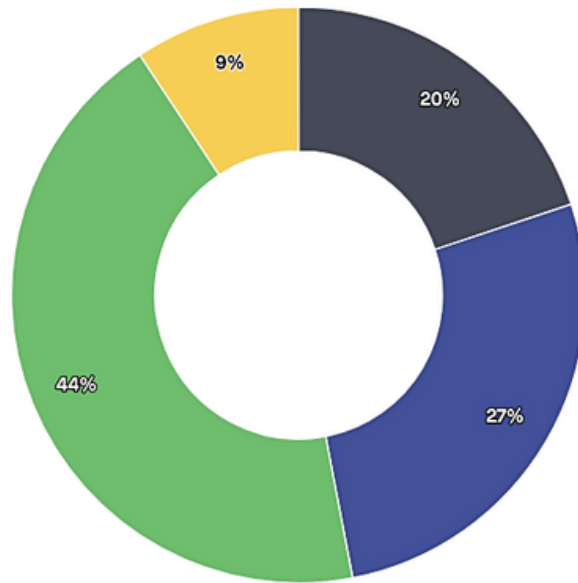
Frage: Wenn Sie sich um eine neue Stelle bewerben wollen: Wie wichtig sind Ihnen folgende Faktoren im Bewerbungsprozess? - Homeoffice und mobiles Arbeiten | 1: "unwichtig" - 5: "sehr wichtig" | Nach Generationen

So deutlich sich weibliche und männliche Befragte in der Bewertung der Führungsqualitäten von Geschäftsführungen unterscheiden, **so ähnlich sind sich die Angaben zum Recruiting**. Nur bei einem der abgefragten Faktoren lässt sich ein signifikanter Unterschied zwischen Frauen und Männern feststellen: Frauen ist die Bewertung der\*s Arbeitgebers\*in im Internet etwas wichtiger, jedoch in der Gesamtschau der Aspekte ebenfalls auf dem vorletzten Platz. Ansonsten sind **beiden Geschlechtern dieselben Aspekte bei der Ausschreibung und einer zukünftigen Arbeitsstelle wichtig**.

Leichte Unterschiede zeigen sich bei der Betrachtung der Generationen. So ist etwa der Faktor **mobiles Arbeiten und Homeoffice** den jüngeren Generationen Z und v.a. Y wichtiger als etwa den "Boomern", ebenso ist der Standort des Unternehmens bei den jüngeren Bewerber\*innen wichtiger. Jedoch zeigt sich grundsätzlich eine **große Einigkeit bei der Entscheidungsfindung** im Bewerbungsprozess. Ob Generation "Z" oder "Boomer", allen sind die Berücksichtigung der individuellen Wünsche und persönlicher Kontakt die wichtigsten Anliegen.

Fakt ist auch: Der Mangel an Arbeitskräften ist auch in den Tourismusorganisationen angekommen. Fast die Hälfte der Probanden gibt an, dass **eine oder mehrere Stellen längere Zeit nicht besetzt** werden konnten. Auf lokaler Ebene ist dieses Problem noch etwas größer. Der Handlungsbedarf ist da.

## Das Problem unbesetzter Stellen wächst

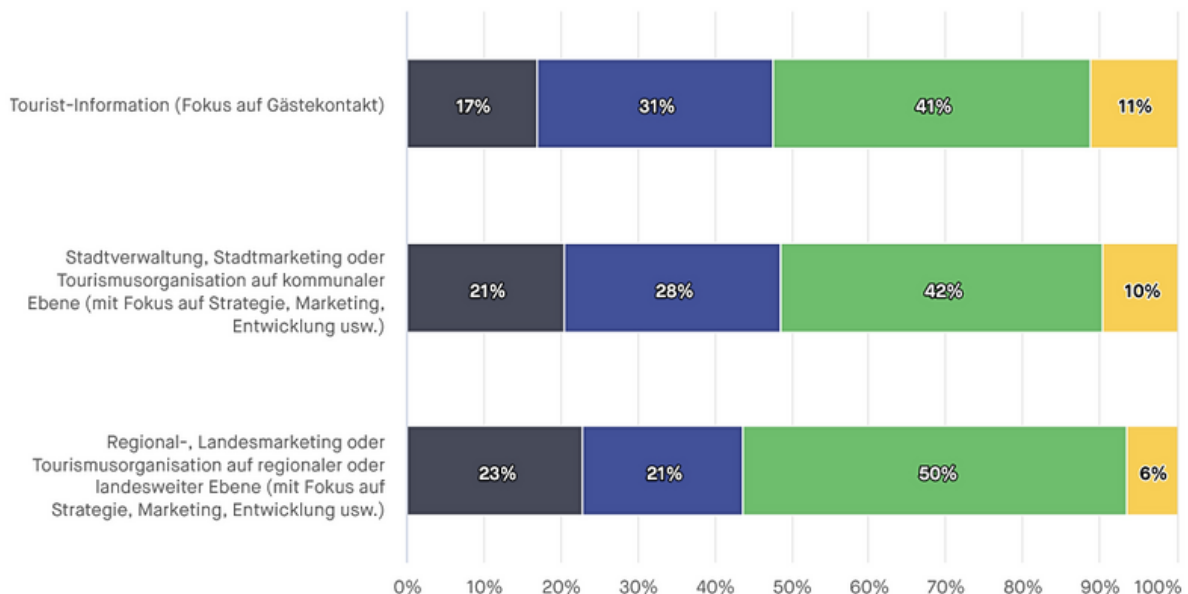


● Ja, eine Stelle ● Ja, mehrere Stellen ● Nein ● Weiß nicht

Total (N=698)

Frage: Haben Sie eine oder mehrere unbesetzte Positionen in Ihrem Unternehmen/Ihrer Organisation, für die Sie länger kein geeignetes Personal gefunden haben?

## Vor allem auf lokaler Ebene in den TIs



● Ja, eine Stelle ● Ja, mehrere Stellen ● Nein ● Weiß nicht

Total (N=698)

Frage: Haben Sie eine oder mehrere unbesetzte Positionen in Ihrem Unternehmen/Ihrer Organisation, für die Sie länger kein geeignetes Personal gefunden haben? | In welchem der folgenden Bereiche liegt Ihr Arbeitsschwerpunkt?

06

Aufstellen für die Zukunft.  
Jetzt den Change starten!





*"Was kannst du?" statt "Was brauchen wir?"*

## Und jetzt...?

**... müssen den Erkenntnissen Taten folgen.**

Fast die Hälfte der befragten Mitarbeiter\*innen ist mit der derzeitigen Arbeitssituation nicht zufrieden. Knapp zwei Drittel planen sogar die Branche zu verlassen. Verbunden mit dem sogenannten Fachkräftemangel sind das alarmierende Erkenntnisse! **Mitarbeitende halten und Ehemalige zurückgewinnen, Nachwuchs gewinnen, Quereinsteiger\*innen überzeugen** – wie gelingt das?

Veränderungen und Entwicklungsmöglichkeiten müssen nicht immer viel kosten. Die **Bereitschaft, etwas substantiell zu verändern**, ist jedoch der erste und wichtigste Schritt: Wollen wir wirklich etwas verändern? Was ist möglich und was nicht? **Verantwortung** zu übertragen, das eigene **Wissen** zu teilen, **Partizipation und Transparenz** auf allen Ebenen herzustellen, **Wertschätzung** zu leben: Alles das schafft Vertrauen.

Klar: Wir müssen auch über die **Höhe der Gehälter** nachdenken. Diese mittelfristige Aufgabe darf jedoch keine Ausrede sein, andere Maßnahmen jetzt zurückzustellen: Viele kleine (Sofort-)Eingriffe und Handlungsmöglichkeiten setzen oft Großes frei, neue Potentiale bei einzelnen Mitarbeitenden oder in bestehenden Teams, Unternehmen und Organisationen.

Auch das **Recruiting** muss sich verändern. Wir müssen dabei neue Schwerpunkte in der Adressierung der Bewerber\*innen setzen. Die Frage **"Was kannst Du?"** muss stärker in den Vordergrund rücken, nicht "Das brauchen wir". Nicht "Wo kommst Du her", sondern **"Wo willst Du hin?"** Diese Leitfragen gelten für zukünftige, ebenso aber auch für bestehende Mitarbeitende.

*"Wo willst du hin?" statt "Wo kommst du her?"*



## Die schlechteste Strategie ist das Aussitzen.

Werden unsere Mitarbeitenden irgendwann "einfach so" wieder zufriedener? Nein! Mitarbeiterzufriedenheit ist eine permanente Herausforderung im jetzigen und künftigen Arbeitsumfeld. Dabei wollen wir Sie - auch in Kooperation mit dem DTV - gerne unterstützen.

Es gilt eine ganzheitliche Strategie zu entwickeln, angepasst auf Ihre Situation, vor allem aber unter Berücksichtigung individueller Ansprüche der Mitarbeitenden, der Menschen, die bei Ihnen arbeiten sollen. So einzigartig wie jede Destination, so individuell ist jedes Team, jede\*r Mitarbeitende\*r.

Haben Sie von diesen Menschen ein klares Bild?

Sie werden uns jetzt sicher zustimmen:

- Wer seine Mitarbeiter\*innen vernachlässigt, begeht kurz-, mittel- und langfristig einen strategischen Fehler.
- Nicht Sie suchen Bewerber\*innen: Sie und Ihr Unternehmen bewerben sich um neue Mitarbeitende!
- Mitarbeiterzufriedenheit muss künftig Priorität haben.
- Und deshalb ist Mitarbeiterzufriedenheit eine Führungsaufgabe - ebenso wie eine wertschätzende Unternehmenskultur.
- Fordern Sie nicht: Bieten Sie etwas!
- Schaffen Sie Gleichberechtigung und diverse Teams.
- Bringen Sie Arbeit und Freizeit in Einklang - für jede\*n individuell.
- Stellen Sie nicht kluge Menschen an, um Ihnen dann zu sagen, was sie zu tun haben.
- Sorgen Sie für eine bessere Bezahlung.
- Fangen Sie endlich an!

Ach, Sie sind gar keine Führungskraft? Dann geht raus und fordert alles das, was hier oben steht!

# 07

## Sich der Herausforderung stellen

### Wie wollen wir uns gemeinsam dieser Herausforderung stellen?

Gemeinsam mit dem DTV werden wir Webinar-Formate anbieten, um Lösungen und Maßnahmen zur Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung zu vermitteln und gemeinsam mit Ihnen zu entwickeln.

Schon jetzt können Sie auf unsere aktuellen Formate zurückgreifen, die wir "inhouse" für DMOs und Unternehmen anbieten. Dazu gehören:

- **Weniger Job, mehr Sinn:** Mitarbeiterzufriedenheit als Schlüsselaufgabe (Vortrag und/oder Basis-Workshop)
- **Bessere Stellenausschreibungen:** Wie geht das? (Vortrag und/oder Basis-Workshop)
- **Onboarding mal anders:** Wie Sie neue Mitarbeitende empfangen und integrieren. (Vortrag und/oder Basis-Workshop)
- **Mitarbeiterzufriedenheit ganzheitlich steigern:** Employer Branding und Mitarbeiterbindung im Einklang (Vortrag, Basis-Workshop, vertiefender Workshop, Coaching)
- **Female Empowerment im Tourismus** (Vortrag, vertiefender Workshop)
- **Voneinander Führung lernen:** Ein interaktiver Austausch über Leadership - für Führungskräfte in Ihrer Destination (Basis-Workshop, vertiefender Workshop, laufendes Coaching)

Mehr dazu hier:  
<https://change.destinet.de>





Die vorliegende Studie ist in all ihren Teilen urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten, insbesondere der digitalen Bearbeitung, Reproduktion, Vervielfältigung und Verbreitung.

### destinetCHANGE

c/o Matthias Burzinski  
Beringstraße 33  
53115 Bonn  
Telefon +49.228 85 099 164  
E-Mail: [change@destinet.de](mailto:change@destinet.de)

<https://change.destinet.de/>  
<http://www.reisepuls.org>  
<https://www.destinet.de>  
<https://www.linkedin.com/company/destinetchange/>

Autoren: Matthias Burzinski, Helena Sykosch  
Gestaltung / Layout / Lektorat:  
Helena Sykosch, Matthias Burzinski, Caroline Kaiser

Stand: März 2023



Wir danken dem Deutschen Tourismusverband e.V. für die Unterstützung und Kooperation.

# An der Seite von Kultur und Tourismus

## Hinweis:

In der vorliegenden Studie sind einige Beschriftungen zur besseren Lesbarkeit auf volle Prozentangaben gerundet, was in manchen Grafiken dazu führt, dass Balkenlängen trotz gleicher Beschriftung unterschiedlich lang dargestellt sind.

## Bildquellen und Credits:

Titelbild: Rido | Canva Image Pro

S. 4: PeopleImages/Getty Images Signature | Canva Image Pro

S. 5: Valentin Suprunovich | Canva Image Pro

S. 6: PeopleImages/Getty Images Signature | Canva Image Pro

S. 10: LAONG | Canva Images Pro

S. 15: peshkov/Getty Images | Canva Image Pro

S. 21: anilakkus/Getty Images Signature | Canva Image Pro

S. 22: Lunarts Studio | Canva Image Pro

S. 26: AndreyPopov/Getty Images Pro | Canva Image Pro

S. 28: studioroman | Canva Image Pro

S. 29: IGIA Team | Canva Image Pro