

**GRENZÜBERSCHREITENDES EMPLOYER BRANDING UND TALENT
MANAGEMENT IN THERMEN- UND GESUNDHEITSDESTINATIONEN**

**HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZUR GEWINNUNG UND BINDUNG VON
FACHKRÄFTEN IN DEUTSCHLAND UND ÖSTERREICH**

**CROSS-BORDER EMPLOYER BRANDING AND TALENT MANAGEMENT
IN THERMALAND HEALTH DESTINATIONS**

**RECOMMENDATIONS FOR ATTRACTING AND RETAINING SKILLED
WORKERS IN GERMANY AND AUSTRIA**

MASTERARBEIT

GEMÄß § 16 ABS. 3 BIS 10 DER ALLGEMEINEN STUDIEN- UND PRÜFUNGSORDNUNG (APO) DER HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN MÜNCHEN VOM 29.01.2008 IN DERZEIT GÜLTIGER FASSUNG SOWIE § 10 DER STUDIEN- UND PRÜFUNGSORDNUNG FÜR DEN MASTERSTUDIENGANG TOURISMUS-MANAGEMENT AN DER HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN MÜNCHEN VOM 26.08.2008 IN DERZEIT GÜLTIGER FASSUNG.

VERFASSER: LINDA SCHLÖTZER

MATR. NUMMER: 11727323

ANSCHRIFT: WEINGARTEN 1
77975 RINGSHEIM

DOZENT: PROF. DR. MARKUS PILLMAYER

THEMA ERHALTEN AM: 09.05.2025

ABGABE AM: 09.10.2025

MÜNCHEN, IM OKTOBER 2025

Vorwort

Die Master- thesis in Zahlen

253

Seiten Masterthesis

137

Quellen

340

Interviewminuten

33514

Wörter Transkription

Diese Masterarbeit wurde im Rahmen des Masterstudiengangs „Strategie und Innovation im Tourismus“ an der Hochschule München verfasst. Die Beschäftigung mit dem Thema Grenzüberschreitendes Employer Branding und Talent Management in Thermen- und Gesundheitsdestinationen ermöglichte mir vertiefte Einblicke in die aktuellen Herausforderungen der Fachkräftegewinnung in Deutschland und Österreich.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. Markus Pillmayer für die fachliche Betreuung und die hilfreichen Impulse während des gesamten Arbeitsprozesses.

Ich danke außerdem allen Experten, die im Rahmen der durchgeführten Interviews ihre Zeit, ihr Wissen und ihre Erfahrungen mit mir geteilt haben und so einen wesentlichen Beitrag zum Gelingen dieser Arbeit geleistet haben.

Hinweis: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung weiblicher und männlicher Sprachformen verzichtet und das generische Maskulinum verwendet. Alle Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter (w/m/d).

Kurzfassung

In dieser Masterarbeit wird untersucht, wie Thermen- und Gesundheitsdestinationen in Deutschland und Österreich durch die Kombination von grenzüberschreitendem Employer Branding und strategischem Talent Management Fachkräfte gewinnen und langfristig binden können. Zu diesem Zweck wurden am Beispiel von Bad Füssing (Deutschland) und Geinberg (Österreich) elf Experteninterviews mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet, um zentrale Potenziale, Herausforderungen und praxisorientierte Handlungsempfehlungen zu identifizieren. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass eine erfolgreiche Fachkräftesicherung eine integrierte Strategie erfordert, welche die Gestaltung von Arbeits- und Lebensraum verbindet. Besonders wirksam sind ein authentisches Employer Branding, das regionale Besonderheiten betont, sowie ein ganzheitliches Talent Management mit Weiterbildung, Karriereentwicklung, wertschätzender Führung und Integration internationaler Fachkräfte. Eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit eröffnet zusätzliche Chancen, verlangt jedoch die Überwindung rechtlicher, administrativer und kultureller Barrieren sowie den Aufbau stabiler Koordinationsstrukturen. Die Arbeit liefert praxisnahe Handlungsempfehlungen für die untersuchten Destinationen, zeigt deren Übertragbarkeit auf andere Thermen- und Gesundheitsdestinationen auf und diskutiert bestehende Grenzen sowie zukünftige Herausforderungen.

Schlagwörter: Grenzüberschreitende Zusammenarbeit, Employer Branding, Talent Management, Fachkräftesicherung, Thermen- und Gesundheitsdestinationen

Abstract

This master's thesis explores how thermal and health destinations in Germany and Austria can attract and retain skilled workers by combining cross-border employer branding with strategic talent management. Eleven expert interviews were conducted and analysed using Mayring's qualitative content analysis, and the case studies of Bad Füssing (Germany) and Geinberg (Austria) were examined. This process was used to identify key potentials, challenges and practice-oriented recommendations. The findings highlight that effective workforce retention requires an integrated strategy that links the development of the workplace and living environment. Particularly effective strategies include authentic employer branding that emphasises regional strengths and holistic talent management, incorporating training, career development, appreciative leadership, and the integration of international professionals. While cross-border cooperation offers additional opportunities, it also requires overcoming legal, administrative and cultural barriers, as well as establishing stable coordination structures. The thesis provides practical recommendations for the two case study destinations, demonstrates how these can be transferred to other thermal and health destinations, and discusses existing limitations and future challenges.

Keywords: Cross-Border Cooperation, Employer Branding, Talent Management, Skilled Labour Retention, Thermal and Health Destinations

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	II
Kurzfassung.....	III
Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
Tabellenverzeichnis.....	IX
Abkürzungsverzeichnis.....	X
1 Einleitung	1
1.1 Relevanz des Themas.....	1
1.2 Ziele der Arbeit	3
1.3 Aufbau der Arbeit.....	4
2 Theoretische Grundlagen	6
2.1 Thermen- und Gesundheitsdestinationen als Schnittstelle von Tourismus und Gesundheitswirtschaft	6
2.2 Fachkräftemangel in der Tourismus- und Gesundheitsbranche.....	9
2.3 Employer Branding als strategisches Instrument der Fachkräftesicherung	12
2.3.1 Einordnung und konzeptioneller Rahmen	12
2.3.2 Die Employer Value Proposition.....	15
2.3.3 Erfolgsfaktoren der Umsetzung	18
2.4 Talent Management zur Entwicklung und Bindung von Fachkräften	19
2.4.1 Einordnung und konzeptioneller Rahmen	19
2.4.2 Prozesse und Instrumente.....	22
2.4.3 Erfolgsfaktoren der Umsetzung	26
2.5 Der Employee Life Cycle als strukturierender Bezugsrahmen	27
2.5.1 Einordnung und konzeptioneller Rahmen	27
2.5.2 Die einzelnen Lebenszyklusphasen	29
2.5.3 Employer Branding und Talent Management im Employee Life Cycle.....	31

2.6	Grenzüberschreitende Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren	33
2.6.1	Strukturelle Rahmenbedingungen grenzübergreifender Arbeitsmärkte	33
2.6.2	Erfolgsfaktoren grenzüberschreitender Zusammenarbeit	35
2.6.3	Relevanz für Thermen- und Gesundheitsdestinationen	36
2.7	Best-Practice-Beispiel WORK FOR US.....	37
3	Forschungsrelevante Thermendestinationen im Überblick.....	40
3.1	Auswahl der Untersuchungsdestinationen	40
3.2	Vorstellung der Untersuchungsdestinationen.....	43
3.2.1	Bad Füssing.....	43
3.2.2	Geinberg.....	45
3.3	Vergleich der beiden Destinationen.....	48
4	Methodik	51
4.1	Auswahl der Methodik und Vorgehen.....	51
4.2	Datenerhebung.....	53
4.2.1	Leitfadengestütztes Experteninterview.....	53
4.2.2	Auswahl der Interviewpartner	54
4.2.3	Aufbau und Inhalt des Leitfadens	54
4.2.4	Vorbereitung und Durchführung der Experteninterviews.....	55
4.2.5	Transkription der Interviews	56
4.3	Datenauswertung	56
5	Darstellung und Diskussion der Ergebnisse	60
5.1	Aktuelle Fachkräftesituation in den Destinationen Bad Füssing und Geinberg	60
5.2	Berufsgruppen mit besonders ausgeprägtem Fachkräftemangel.....	61
5.3	Ursachen des Fachkräftemangels.....	63
5.4	Bereits umgesetzte Employer-Branding-Maßnahmen in den Destinationen	65

5.5	Bereits umgesetzte Talent-Management-Maßnahmen in den Destinationen	67
5.6	Potenziale der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit.....	69
5.7	Herausforderungen der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit.....	76
5.8	Einschätzung des Kooperationswillens und der zentralen Akteure für die Umsetzung	79
5.9	Diskussion der gewonnenen Ergebnisse	84
6	Implikationen für die Destinationspraxis	87
6.1	Strategische Handlungsempfehlungen für Bad Füssing und Geinberg....	87
6.2	Übertragbarkeit auf andere Thermen- und Gesundheitsdestinationen	90
6.3	Grenzen der Umsetzung und zukünftige Herausforderungen	93
7	Fazit und Ausblick.....	97
	Literaturverzeichnis	100
	Anhang	117

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Grundsätzliche Motive im Gesundheitstourismus	6
Abbildung 2	Formen des Gesundheitstourismus	7
Abbildung 3	Beziehung zwischen Unternehmen, Arbeitgebermarke und Zielgruppen	13
Abbildung 4	Wirkungsmodell des Employer Branding	14
Abbildung 5	Bezugsrahmen zur Bildung einer Employer Value Proposition.....	17
Abbildung 6	Strategisches Talent Management	21
Abbildung 7	Die sechs Phasen des Employee Life Cycle.....	29
Abbildung 8	Entfernung zwischen Bad Füssing und Geinberg	42

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Aktuelle Fachkräftesituation in Bad Füssing und Geinberg.....	60
Tabelle 2	Berufsgruppen mit besonders ausgeprägtem Fachkräftemangel	61
Tabelle 3	Ursachen des Fachkräftemangels.....	63
Tabelle 4	Bereits umgesetzte Employer Branding-Maßnahmen in den Destinationen	65
Tabelle 5	Bereits umgesetzte Talent-Management-Maßnahmen in den Destinationen	68
Tabelle 6	Einschätzung der Sinnhaftigkeit einer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit	70
Tabelle 7	Potenziäle einer Grenzüberschreitenden Zusammenarbeit Bereich Employer Branding und Talent Management.....	71
Tabelle 8	Potenziäle einer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit in Bezug auf Standortattraktivität und Lebensraumgestaltung.....	74
Tabelle 9	Herausforderungen einer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit.....	77
Tabelle 10	Einschätzung des Kooperations- und Konkurrenzverhaltens der beteiligten Thermen.....	79
Tabelle 11	Zentrale Akteure für die Umsetzung einer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit	82

Abkürzungsverzeichnis

AMS	= Arbeitsmarktservice
DMO	= Destinationsmanagementorganisation
ELC	= Employee Life Cycle
EVP	= Employer Value Proposition
HR	= Human Resources
HRM	= Human Resource Management
KMU	= Klein- und mittelständische Unternehmen
WKO	= Wirtschaftskammer Österreich

1 Einleitung

1.1 Relevanz des Themas

Der zunehmende Fachkräftemangel ist eine der größten Herausforderungen für Unternehmen in Deutschland und Österreich, insbesondere in personalintensiven Dienstleistungsbereichen wie dem Tourismus und dem Gesundheitswesen. Diese Branchen sind durch eine hohe Personalintensität, saisonale Schwankungen sowie steigende Anforderungen an die Dienstleistungsqualität und Spezialisierung gekennzeichnet. Gleichzeitig macht der demografische Wandel die langfristige Personalplanung zu einer echten Herausforderung, da die Zahl der potenziellen Arbeitskräfte, insbesondere in ländlichen Gebieten, kontinuierlich sinkt (Vgl. Nelke, 2023, S. 149).

In diesem Kontext gewinnt die strategische Positionierung als attraktiver Arbeitgeber zunehmend an Bedeutung. Unternehmen sind heute nicht mehr nur Anbieter von Arbeitsplätzen, sondern müssen sich aktiv um qualifizierte Fachkräfte bemühen (Vgl. Salmen, 2012, S. 23). Der sogenannte War for Talents ist Ausdruck eines strukturellen Ungleichgewichts auf dem Arbeitsmarkt. Dieses zeigt sich insbesondere in Bereichen mit komplexen Anforderungen, hohem Spezialisierungsgrad und lokal begrenztem Arbeitskräfteangebot (Vgl. Bödeker und Hübbe, 2013, S. 216). Der Gesundheits- und Wellness-tourismus stellt hierbei ein besonders sensibles Segment dar, da der Erfolg stark von der Kompetenz, Verfügbarkeit und Motivation des Personals abhängt (Vgl. Pommerening, 2024, S. 3).

Thermen- und Gesundheitsdestinationen sind auf ein multifunktionales Team angewiesen, das sowohl medizinische als auch touristische Dienstleistungen erbringt. Die Herausforderung besteht darin, unterschiedliche Berufsgruppen, von medizinischem Fachpersonal über Therapeuten bis hin zu Hotelfachkräften, nicht nur zu gewinnen, sondern auch langfristig an die Region zu binden (Vgl. Groß, 2017, S. 37f.). Die strukturelle Nähe der Grenzregionen zwischen Deutschland und Österreich eröffnet dabei neue Perspektiven, bringt aber auch interkulturelle, rechtliche und administrative Herausforderungen mit sich. Grenzüberschreitendes Recruiting erfordert gezielte Strategien, um sprachliche, kulturelle und arbeitsrechtliche Unterschiede zu bewältigen. Gleichzeitig bietet es Chancen für eine erweiterte Personalakquise (Vgl. Pechlaner und Jochmann, 2014, S. 5f.).

In diesem Zusammenhang spielt das Konzept des Employer Branding eine zentrale Rolle. Es zielt darauf ab, sowohl intern gegenüber den bestehenden Mitarbeitenden als auch extern im Wettbewerb um neue Fachkräfte ein authentisches, konsistentes und differenzierendes Bild des Unternehmens als Arbeitgeber zu vermitteln (Vgl. Stotz und Wedel Klein, 2013, S. 7). Gleichzeitig stellt das strategische Talent Management sicher, dass Schlüsselpositionen langfristig mit geeigneten und engagierten Personen besetzt werden. Durch die Verbindung beider Konzepte entsteht ein integrierter Ansatz, der nicht nur auf kurzfristige Personalbedarfe reagiert, sondern auch langfristige Entwicklungsmöglichkeiten für Fachkräfte bietet (Vgl. Ritz und Sinelli, 2018, S. 13).

In Zeiten des demografischen Wandels, der digitalen Transformation und sich wandelnder Wertvorstellungen, insbesondere der jungen Generationen, ist ein attraktives Arbeitsumfeld zum entscheidenden Standortfaktor geworden. Dabei spielen neben monetären Anreizen auch weiche Faktoren wie Führungskultur, Work-Life-Balance, Weiterbildungsangebote sowie partizipative Organisationsformen eine Rolle (Vgl. Jochmann, Böckenholt und Diestel, 2017, S. VII). Unternehmen, die es verstehen, diese Faktoren ganzheitlich zu integrieren, haben langfristig Wettbewerbsvorteile, sowohl bei der Personalgewinnung als auch bei der Bindung qualifizierter Mitarbeitender. Gerade in ländlichen und touristischen Regionen wie Thermen- und Gesundheitsdestinationen ist diese Entwicklung besonders relevant. Hier konkurrieren öffentliche, gemeinnützige und private Arbeitgeber um eine begrenzte Zahl von Fachkräften, die häufig eine hohe Mobilitätsbereitschaft mitbringen. Der interregionale und grenzüberschreitende Arbeitsmarkt wird daher zunehmend zum strategischen Handlungsfeld für Destinationen, die ihre Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen und gezielt kommunizieren wollen (Vgl. Trost, 2012, S. 19).

In der vorliegenden Arbeit werden die beiden bedeutenden Thermenstandorte Bad Füssing in Deutschland und Geinberg in Österreich betrachtet. Sie stehen exemplarisch für die Herausforderungen und Chancen der grenzüberschreitenden Personalgewinnung. Das Ziel besteht darin, Handlungsempfehlungen zu entwickeln, die sowohl spezifische regionale Rahmenbedingungen als auch strategische Trends im Employer Branding und Talent Management berücksichtigen. Damit leistet die Arbeit einen Beitrag zur Bewältigung des Fachkräftemangels und zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit von Thermen- und Gesundheitsdestinationen im deutsch-österreichischen Raum.

1.2 Ziele der Arbeit

Der bestehende Fachkräftemangel im Gesundheits- und Tourismussektor stellt auch Thermen- und Gesundheitsdestinationen vor wachsende Herausforderungen. Strategien wie Employer Branding und Talent Management gelten dabei als zentrale Instrumente zur nachhaltigen Personalgewinnung und -bindung. Sie werden in der wissenschaftlichen Literatur längst ausführlich diskutiert. Obwohl beide Ansätze bereits in verschiedenen Branchen und Betriebstypen intensiv erforscht wurden, gibt es bislang keine Studien, die ihre Kombination im Kontext grenzüberschreitender Destinationen systematisch untersuchen, insbesondere nicht im gesundheitsorientierten Tourismus.

An dieser Forschungslücke setzt die vorliegende Masterarbeit an. Ziel ist es, praxisorientierte Handlungsempfehlungen zur Fachkräftesicherung in Thermen- und Gesundheitsregionen zu entwickeln. Insbesondere soll untersucht werden, wie sich Employer Branding und Talent Management gezielt miteinander verknüpfen lassen, um nicht nur einzelne Betriebe, sondern ganze Destinationen als attraktive Arbeitsorte zu positionieren und die langfristige Bindung qualifizierter Mitarbeitender zu fördern.

Als Untersuchungsräume werden die Destinationen Bad Füssing in Deutschland und Geinberg in Österreich herangezogen. Beide zählen zu den führenden Einrichtungen im Gesundheitstourismus, liegen in einer grenzüberschreitenden Region und unterscheiden sich dennoch in ihren institutionellen, rechtlichen und strukturellen Rahmenbedingungen. Durch den Vergleich können Potenziale und Herausforderungen überregionaler Fachkräftestrategien herausgearbeitet und übertragbare Handlungsempfehlungen entwickelt werden.

Aus dieser Zielsetzung ergibt sich folgende zentrale Forschungsfrage:

Wie können Thermen- und Gesundheitsdestinationen in Deutschland und Österreich durch die Kombination von grenzüberschreitendem Employer Branding und strategischem Talent Management Fachkräfte gewinnen und langfristig binden?

Am Beispiel der Destinationen Bad Füssing und Geinberg soll diese Fragen beantwortet werden.

Um sich dem Thema theoretisch und empirisch zu nähern, wurden folgende Unterfragen formuliert:

- Welche Herausforderungen bestehen aktuell in Bad Füssing und Geinberg bei der Fachkräftegewinnung und -bindung?
- Welche Employer-Branding-Maßnahmen setzen die Destinationen derzeit ein?
- Welche Instrumente des strategischen Talent Managements kommen zur Gewinnung und Bindung von Fachkräften zum Einsatz?
- Welche Potenziale und Herausforderungen bietet eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit?

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wird ein qualitativer Forschungsansatz gewählt. Die Grundlage bilden leitfadengestützte Experteninterviews mit zentralen Akteuren aus den beiden Untersuchungsdestinationen. Das Ziel der Erhebung besteht darin, aktuelle Herausforderungen, bestehende Maßnahmen und praktische Erfahrungen im Umgang mit dem Fachkräftemangel zu erfassen. Die Interviews werden systematisch ausgewertet und in thematische Kategorien gegliedert. Auf dieser Grundlage werden praxisnahe Handlungsempfehlungen abgeleitet, die auf Destinationsebene ansetzen und auch für Betriebe in den Regionen umsetzbar sind. Diese Arbeit zielt darauf ab, wissenschaftlich fundierte Impulse für die Fachkräftesicherung im gesundheitsorientierten Tourismus bereitzustellen und zugleich eine Grundlage für weiterführende grenzüberschreitende Forschung zu schaffen.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Masterarbeit gliedert sich in sieben Kapitel, die inhaltlich und logisch aufeinander aufbauen. Nach der Einleitung im ersten Kapitel, in der die Relevanz des Themas herausgestellt, die Zielsetzung definiert und der Aufbau der Arbeit erläutert werden, folgen im zweiten Kapitel die theoretischen Grundlagen. Zunächst werden in diesem Kapitel die Besonderheiten von Thermen- und Gesundheitsdestinationen als Schnittstelle von Tourismus und Gesundheitswirtschaft erläutert, anschließend wird der Fachkräftemangel in beiden Branchen behandelt. Darauf aufbauend werden die Konzepte des Employer Brandings und des Talent Managements detailliert betrachtet und ihre jeweiligen Einordnungen, Instrumente und Erfolgsfaktoren herausgearbeitet.

Ergänzt wird der theoretische Bezugsrahmen durch die Darstellung des Employee Life Cycle, in dem beide Konzepte systematisch verortet werden. Zudem werden grenzüberschreitende Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren thematisiert. Abschließend wird das Best-Practice-Beispiel „WORK FOR US“ vorgestellt.

Kapitel 3 widmet sich den forschungsrelevanten Thermendestinationen. Nach der Darstellung der Auswahlkriterien werden die beiden Untersuchungsdestinationen Bad Füssing in Deutschland und Geinberg in Österreich vorgestellt und im Hinblick auf ihre Merkmale und Strukturen miteinander verglichen.

In Kapitel 4 wird das methodische Vorgehen der empirischen Untersuchung beschrieben. Dabei werden die Wahl der qualitativen Methode, die Datenerhebung mittels leitfadengestützter Experteninterviews, die Auswahl der Interviewpartner, die inhaltliche Struktur der Leitfäden, die Durchführung und die Transkription der Interviews erläutert. Zudem wird die gewählte Methode zur Auswertung der erhobenen Daten vorgestellt. Im fünften Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung präsentiert und diskutiert. Dabei erfolgt eine strukturierte Darstellung der Fachkräftesituation in den beiden Destinationen, der besonders betroffenen Berufsgruppen, der Ursachen des Fachkräftemangels sowie der bereits umgesetzten Maßnahmen in den Bereichen Employer Branding und Talent Management. Darüber hinaus werden die Potenziale und Herausforderungen der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit herausgearbeitet, sowie der Kooperationswille und die zentralen Akteure für die Zusammenarbeit ermittelt. Die Ergebnisse werden anschließend in einen übergeordneten Diskussionszusammenhang eingeordnet.

Kapitel 6 leitet aus den Ergebnissen konkrete Implikationen für die Destinationspraxis ab. Dazu zählen strategische Handlungsempfehlungen für Bad Füssing und Geinberg, Übertragbarkeitsprüfungen auf andere Thermen- und Gesundheitsdestinationen sowie eine kritische Reflexion bestehender Grenzen und zukünftiger Herausforderungen.

In Kapitel 7 werden die zentralen Erkenntnisse der Arbeit zusammengefasst und ein Ausblick auf weiteren Forschungs- und Handlungsbedarf im Kontext des grenzüberschreitenden Employer Brandings und Talent Managements gegeben.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Thermen- und Gesundheitsdestinationen als Schnittstelle von Tourismus und Gesundheitswirtschaft

Thermen- und Gesundheitsdestinationen zählen zu den vielfältigsten Angebotsformen im europäischen Tourismus. Sie vereinen medizinische Leistungen, präventive Gesundheitsangebote und touristische Infrastruktur zu einem integrativen Gesamtkonzept, das auf die Bedürfnisse verschiedener Zielgruppen ausgerichtet ist (Vgl. Lindner, 2024, S. 276). Die Schnittstelle zwischen Gesundheit und Tourismus liegt in der zunehmenden Verknüpfung von Gesundheitsdienstleistungen und touristischen Angeboten (Vgl. Groß, 2017, S. 10f.).

Unter dem übergeordneten Begriff Gesundheitstourismus werden Reisen verstanden, bei denen Menschen ihren Wohn- oder Arbeitsort vorübergehend verlassen, um gesundheitsbezogene Leistungen in Anspruch zu nehmen und ihr körperliches, psychisches oder soziales Wohlbefinden zu fördern oder wiederherzustellen (Vgl. Kaspar, 1996, S. 56). Die grundlegenden Motive des Gesundheitstourismus lassen sich, wie in Abbildung 1 dargestellt, in drei Kategorien einordnen. Diese umfassen den Wunsch, gesund zu werden, gesund zu bleiben oder Gesundheit mit Erholung und Genuss zu verbinden und zu genießen. Entsprechend spiegeln sich diese Motive in den Angebotsformen Kur und Reha, Prävention sowie Wellness wider (Vgl. Groß, 2017, S. 11).

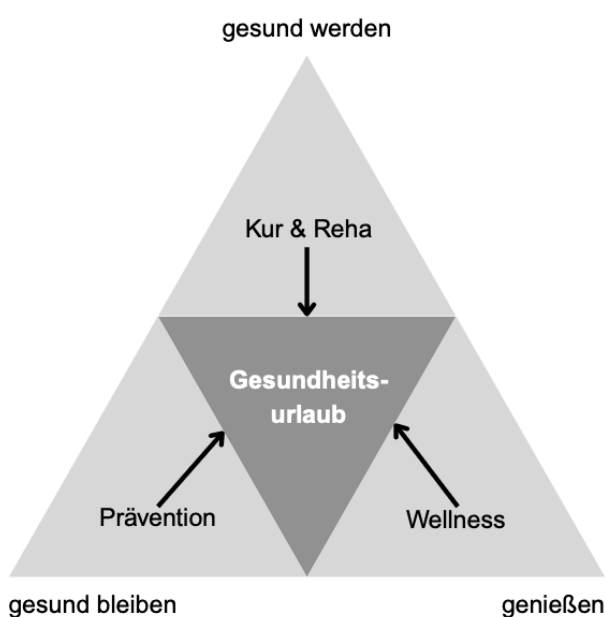


Abbildung 1 Grundsätzliche Motive im Gesundheitstourismus

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Heilbäderverband Schleswig-Holstein e.V. 2008, S. 10

Die Abgrenzung des Gesundheitstourismus ist jedoch nicht eindeutig. Sowohl der Gesundheits- als auch der Tourismusbegriff werden je nach wissenschaftlicher, institutioneller oder politischer Perspektive unterschiedlich definiert. Entsprechend reicht das Spektrum der Angebotsformen von klar medizinisch indizierten Maßnahmen wie Kuren und Rehabilitationsaufenthalten bis hin zu gesundheitsorientierten Freizeit- und Erholungsreisen, die überwiegend präventiven Charakter haben (Vgl. Illing, 2015, S. 597). Ein hilfreiches Einordnungskriterium ist das Spektrum zwischen Fremd- und Selbstbestimmung. Wie in Abbildung 2 dargestellt, gibt es auf der einen Seite medizinisch indizierte Aufenthalte wie Kuren oder Rehabilitationsmaßnahmen. Diese werden ärztlich verordnet und häufig von Sozialversicherungsträgern finanziert. Am anderen Ende des Spektrums finden sich selbst organisierte Wellnessurlaube oder gesundheitsorientierte Kurzreisen, die auf Eigeninitiative beruhen (Vgl. Groß, 2017, S. 14). Thermen- und Gesundheitsaufenthalte lassen sich nicht eindeutig einer einzelnen Kategorie des Gesundheitstourismus zuordnen. Vielmehr vereinen sie verschiedene Angebotsformen entlang dieses Spektrums. Es reicht von medizinisch indizierten Kur- und Rehabilitationsmaßnahmen über präventiv ausgerichtete Medical-Wellness-Angebote bis hin zu Wellness orientierten Erholungsaufenthalten (Vgl. Groß, 2017, S. 14).

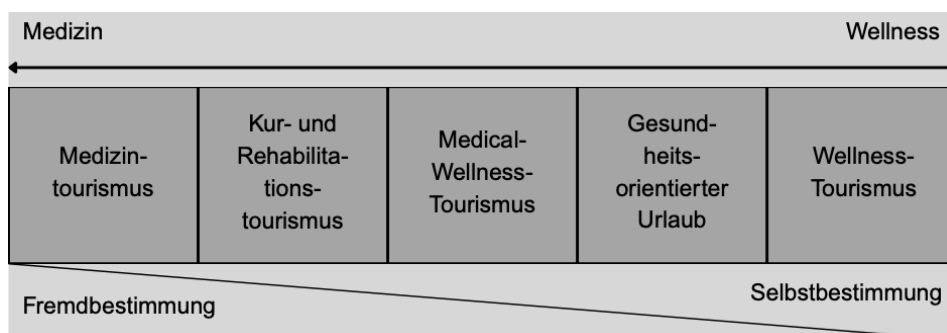


Abbildung 2 Formen des Gesundheitstourismus
Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Groß, 2017, S. 14

Die historische Entwicklung der Thermen- und Gesundheitsdestinationen unterstreicht ihre Bedeutung im Wandel von Gesundheit und Freizeit. Ihre Tradition reicht bis in die Antike zurück. Schon damals wurden natürliche Heilquellen zu therapeutischen Zwecken genutzt. In der Neuzeit erlebten Kur- und Heilbäder insbesondere im Absolutismus und im 19. Jahrhundert einen Aufschwung. Durch den Ausbau der Eisenbahninfrastruktur wurden sie auch für das Bürgertum zugänglich, nachdem sie zuvor vorwiegend dem Adel vorbehalten gewesen waren (Vgl. Groß, 2017, S. 38f.).

Nach dem Zweiten Weltkrieg wurden Kurorte zunehmend in die Sozialgesetzgebung integriert. Neben der ambulanten und stationären Versorgung entwickelten sie sich zu einer tragenden Säule der gesundheitlichen Daseinsvorsorge (Vgl. Bischof, Pillmayer und Hartl, 2025, S. 584f.). Ab den 1970er-Jahren führten eine Reihe gesundheitspolitischer Reformen zu Einschnitten in der Finanzierung klassischer Kuren durch die gesetzlichen Sozialversicherungsträger. In der Folge mussten viele Einrichtungen neue Konzepte für Selbstzahler entwickeln, wodurch sich der sogenannte zweite Gesundheitsmarkt etablierte. Damit einher ging ein Wandel vom Patienten zum gesundheitsbewussten Gast. Der moderne Gesundheitstourismus verbindet heute medizinische Leistungen mit präventiven Angeboten, Erholung und touristischen Erlebnissen (Vgl. Bischof, Pillmayer und Hartl, 2025, S. 585).

Dieser Wandel brachte strukturelle Veränderungen innerhalb der Anbieterlandschaft mit sich. Heilbäder und Kurorte spielen heute eine zentrale Rolle im gesundheitstouristischen Angebot und gelten als besonders leistungsfähige Akteure dieses Marktes. Sie verbinden medizinisches Know-how, touristische Infrastruktur und ortsgebundene Heilmittel wie Thermalwasser, Moor oder Heilklima zu einem integrierten Gesundheits- und Freizeiterlebnis (Vgl. Deutscher Heilbäderverband, 2024, S. 13). Besonders das Thermalwasser steht im Zentrum vieler Angebote. Als Thermalwasser gilt Wasser mit einer natürlichen Austrittstemperatur von mindestens 20 °C (Vgl. DHV und DTV, 2018, S. 96). Ein wesentliches Qualitätsmerkmal für Kurorte ist die staatliche Anerkennung als Heilbad oder Kurort. Diese sogenannte Prädikatisierung setzt unter anderem eine wissenschaftlich belegte Heilwirkung, ärztliche Betreuung sowie eine geeignete Infrastruktur voraus (Vgl. DHV und DTV, 2018, S. 54f.). Sie dient der Qualitätssicherung und wird regelmäßig überprüft. Durch die Kombination medizinischer, natürlicher und touristischer Komponenten schaffen Heilbäder und Kurorte attraktive Rahmenbedingungen für gesundheitsbewusste Gäste und positionieren sich erfolgreich an der Schnittstelle zwischen Gesundheitswesen und Tourismus (Vgl. Groß, 2017, S. 42f.).

Neben ihrer gesundheitspolitischen Relevanz sind Kur- und Thermenregionen in Deutschland und Österreich bedeutende Wirtschaftsfaktoren. In Deutschland erwirtschaften über 350 staatlich anerkannte Kurorte und Heilbäder, einschließlich Thermen, jährlich einen Bruttoumsatz von rund 25 Milliarden Euro und sichern etwa 510.000 Arbeitsplätze, vorwiegend in strukturschwächeren Regionen (Vgl. Deutscher

Heilbäderverband, 2024, S. 8). Für Österreich liegen hingegen nur sektorenspezifische Daten zum Thermentourismus vor. Im Jahr 2019 erzielten 39 Thermenbetriebe einen Umsatz von 432 Millionen Euro und eine gesamtwirtschaftliche Bruttowertschöpfung von rund 1,2 Milliarden Euro. Gleichzeitig wurden rund 17.700 Vollzeitstellen gesichert (Vgl. Burton, Fritz und Streicher, 2023, S. 19). Aufgrund der unterschiedlichen statistischen Erhebungsbasis und sektoralen Abgrenzung sind diese Zahlen nicht direkt miteinander vergleichbar. Dennoch verdeutlichen sie die jeweils hohe ökonomische Bedeutung thermischer Gesundheitsdestinationen innerhalb der regionalen Tourismus- und Arbeitsmarktstrukturen beider Länder.

Thermen- und Gesundheitsdestinationen sind somit weit mehr als klassische Tourismusbetriebe. Sie verbinden Gesundheitsversorgung, touristische Angebote und regionale Entwicklung. Dadurch fungieren sie als attraktive Lebens- und Arbeitsräume. Aufgrund ihrer besonderen Stellung als Schnittstelle zwischen Gesundheitswesen und Tourismus sind sie nicht nur ein attraktives Reiseziel, sondern auch ein strategisch relevantes Handlungsfeld für nachhaltige Fachkräftesicherung.

2.2 Fachkräftemangel in der Tourismus- und Gesundheitsbranche

Der Fachkräftemangel hat sich in den vergangenen Jahren zu einer der zentralen Herausforderungen für die Wirtschaft im deutschsprachigen Raum entwickelt. Besonders betroffen sind dabei branchenübergreifend die Gesundheits- und Tourismusbranche (Vgl. Peichl, Sauer und Wohlrabe, 2025, S. 51). Diese Entwicklung betrifft auch Thermen- und Gesundheitsdestinationen, die auf qualifiziertes Personal angewiesen sind, um medizinische und touristische Dienstleistungen in hoher Qualität anbieten zu können. Die Kombination aus demografischen Veränderungen, neuen Arbeitsmotiven junger Generationen sowie strukturellen Schwächen in der Ausbildung und den Arbeitsbedingungen hat die Lage in Deutschland und Österreich weiter verschärft (Vgl. Arndt, Tiedemann, Werner, 2024, S. 1).

Der Begriff Fachkräftemangel beschreibt eine Situation, in der die Nachfrage von Unternehmen nach qualifizierten Arbeitskräften mit spezifischen beruflichen Qualifikationen das verfügbare Angebot auf dem Arbeitsmarkt übersteigt. Ein Mangel liegt somit vor, wenn in einer bestimmten Region oder in einem bestimmten Berufsfeld nicht genügend Fachkräfte mit passender Qualifikation vorhanden sind, um den Bedarf der Arbeitgeber zu decken (Vgl. Burstedde et al., 2020, S. 5f.). Dabei wird zwischen einem

allgemeinen Arbeitskräftemangel und einem spezifischen Fachkräftemangel unterschieden. Während der Arbeitskräftemangel auf eine generelle Knappheit an Arbeitskräften verweist, betrifft der Fachkräftemangel insbesondere Personen mit berufsbezogener Ausbildung, Fortbildung oder akademischem Abschluss (Vgl. Bott, Helmrich und Zika, 2011, S. 12). Eine Fachkräftelücke besteht, wenn eine vakante Stelle über einen längeren Zeitraum hinweg nicht mit adäquat qualifizierten Personen besetzt werden kann (Vgl. Hickmann und Koneberg, 2022, S. 3).

Das Gesundheitswesen zählt zu den Bereichen, die am stärksten vom Fachkräftemangel betroffen sind. So konnten in Deutschland im Jahr 2023 über 47.000 Stellen im Gesundheitswesen nicht besetzt werden, vor allem in den Bereichen Physiotherapie und Pflege (Vgl. Herzer und Kunath, 2024, S. 3). In Österreich sieht die Situation nicht anders aus, auch hier gibt es Engpässe in Gesundheitsberufen (Vgl. Mühlböck et al., 2023, S. 62). Ursachen hierfür sind der demografische Wandel mit einem steigenden Pflegebedarf, unzureichende Ausbildungszahlen, hohe physische und psychische Belastungen sowie eine oft als unzureichend empfundene gesellschaftliche und finanzielle Anerkennung der Gesundheitsberufe (Vgl. Kuha et al., 2024, S. 211). Die Situation wird durch hohe Teilzeitquoten und eine geringe Rückkehrbereitschaft von Berufsausstiegern zusätzlich verschärft. Die Folge ist eine hohe Arbeitsverdichtung für das verbleibende Personal, was wiederum die Attraktivität der Berufe weiter senkt (Vgl. Franz, Spatscheck und van Rießen, 2024, S. 11f.).

Auch der Tourismus ist in beiden Ländern stark vom Fachkräftemangel betroffen. Infolge der Corona-Pandemie kam es zu einem massiven Beschäftigtenrückgang, da viele Mitarbeitende in krisensichere Branchen wechselten (Vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2022, S. 8). Der pandemiebedingte Einbruch der Nachfrage führte zu Kurzarbeit, Betriebsschließungen und Unsicherheit hinsichtlich beruflicher Perspektiven. Viele Beschäftigte verließen die Branche dauerhaft. Die Rückkehrquote bleibt seither niedrig. Besonders kritisch ist die Lage in der Hotellerie und Gastronomie. Lange Arbeitszeiten, unregelmäßige Schichten, eine geringe Entlohnung und fehlende Entwicklungsperspektiven wirken hier abschreckend (Vgl. Borkmann et al., 2024, S. 13f.). Zudem fällt es den Betrieben schwer, Nachwuchs zu gewinnen, da junge Fachkräfte andere Bran-

chen als attraktiver einschätzen. Dies verschärft die bestehenden strukturellen Probleme und gefährdet die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Tourismussektors (Vgl. Lehneis und Storch, 2022).

Die Ursachen des Fachkräftemangels sind komplex und vielschichtig. Neben dem demografischen Wandel wirken strukturelle Faktoren wie unzureichende Ausbildungs- und Qualifikationsstrukturen sowie die geringe Attraktivität vieler Berufe in Bezug auf Arbeitszeiten, Vergütung und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (Vgl. Krüger, 2018, S. 13f.). Besonders im Gesundheits- und Sozialwesen ist der Fachkräftemangel seit Jahren hoch, da diese Berufe durch körperliche und emotionale Belastungen sowie vergleichsweise geringe Löhne geprägt sind (Vgl. Hradecky und Sander, 2024, S. 6f.). Der demografische Wandel verstärkt dieses Problem zusätzlich. Während die Bevölkerung altert und die Nachfrage nach Gesundheitsdienstleistungen steigt, sinkt gleichzeitig die Zahl der verfügbaren Arbeitskräfte (Vgl. Schwinger, Klauber und Tsiasioti, 2020, S. 10). Hinzu kommt, dass viele Berufe im Tourismus- und Gesundheitssektor nur eingeschränkte Entwicklungsperspektiven und Aufstiegsmöglichkeiten bieten, wodurch sich ihre Attraktivität weiter reduziert (Vgl. Gardini, 2014, S. 62). In ländlich-peripheren Räumen ist die Situation besonders angespannt. Gründe hierfür sind die weiter fortgeschrittene demografische Alterung, ein höherer Anteil an Kleinbetrieben sowie Engpassberufen und die vergleichsweise niedrigen Lohnniveaus. Diese strukturellen Faktoren tragen dazu bei, dass Fachkräftengpässe in ländlichen Regionen deutlich stärker ausgeprägt sind als in städtischen Gebieten (Vgl. Buch et al., 2024, S. 327). Aktuelle Daten zeigen, dass allein in Deutschland über eine halbe Million qualifizierte Arbeitskräfte fehlen, besonders in Gesundheits- und Sozialberufen (Vgl. Tiedemann, Kunath und Werner, 2024, S. 1f.). In Österreich weist die Analyse des IHS ebenfalls auf erhebliche Engpässe in der Krankenpflege und Pflegehilfe hin (Vgl. Mühlböck et al., 2023, S. 3).

Thermen- und Gesundheitsdestinationen sind davon besonders stark betroffen, da sie auf die enge Verknüpfung touristischer, medizinischer und therapeutischer Dienstleistungen angewiesen sind. Der Fachkräftemangel führt hier zu Angebotsreduktionen, eingeschränkten Öffnungszeiten, Qualitätseinbußen und einer steigenden Belastung für das verbleibende Personal (Vgl. Müggler, Liechti und Schärner, 2022, S. 19). Fehlendes Pflege- oder Therapiepersonal kann die medizinische Versorgung gefährden, während fehlendes Servicepersonal die Erfahrung der Gäste deutlich beeinträchtigt.

Der Fachkräftemangel wirkt sich somit nicht nur auf den betrieblichen Alltag aus, sondern gefährdet auch die langfristige Wettbewerbsfähigkeit ganzer Gesundheitsregionen (Vgl. Peichl, Sauer und Wohlrabe, 2025, S. 51).

Angesichts der aufgezeigten Herausforderungen stellt sich die Frage, wie sich Themen- und Gesundheitsdestinationen im Wettbewerb um qualifiziertes Personal strategisch positionieren können. Im folgenden Kapitel wird das Konzept des Employer Brandings als zentrale Antwort auf den Fachkräftemangel behandelt. Es wird erläutert, wie Arbeitgeber ihre Attraktivität gezielt steigern und die richtigen Zielgruppen ansprechen können, um Mitarbeitende nicht nur zu gewinnen, sondern auch langfristig zu binden.

2.3 Employer Branding als strategisches Instrument der Fachkräftesicherung

2.3.1 Einordnung und konzeptioneller Rahmen

Employer Branding hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten als zentrales strategisches Instrument zur Sicherung von Fachkräften etabliert. Ursprünglich aus dem Marketing stammend, beschreibt es die systematische Übertragung von Markenbildungsprozessen auf den Arbeitsmarkt. Das Ziel besteht darin, ein Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren und sich dadurch im Wettbewerb um Talente positiv abzugrenzen (Vgl. Verma, Kaur und Bhasin, 2024, S. 2f.). Kern des Konzepts ist die Entwicklung und Kommunikation einer unverwechselbaren Arbeitgebermarke, das potenziellen sowie bestehenden Mitarbeitenden materielle und immaterielle Nutzenversprechen vermittelt (Vgl. Ambler und Barrow, 1996, S. 187). Die Arbeitgebermarke wird definiert als das Paket funktionaler, wirtschaftlicher und psychologischer Vorteile, die durch die Beschäftigung geboten werden und mit dem beschäftigenden Unternehmen identifiziert werden (Vgl. Ambler und Barrow, 1996, S. 187). Die folgende Abbildung 3 verdeutlicht, wie Unternehmen ihre Arbeitgebermarke durch Employer Brand Management gezielt steuern können. Diese Arbeitgebermarke interagiert wiederum mit den Erwartungen, Anforderungen und Identitätskonzepten verschiedener Zielgruppen. Stimmen die Vorstellungen der Zielgruppen mit dem wahrgenommenen Arbeitgeberimage überein, steigt die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber, was

sich wiederum positiv auf das Bewerbungsverhalten auswirkt (Vgl. von Walter und Kremmel, 2016, S. 7f.).

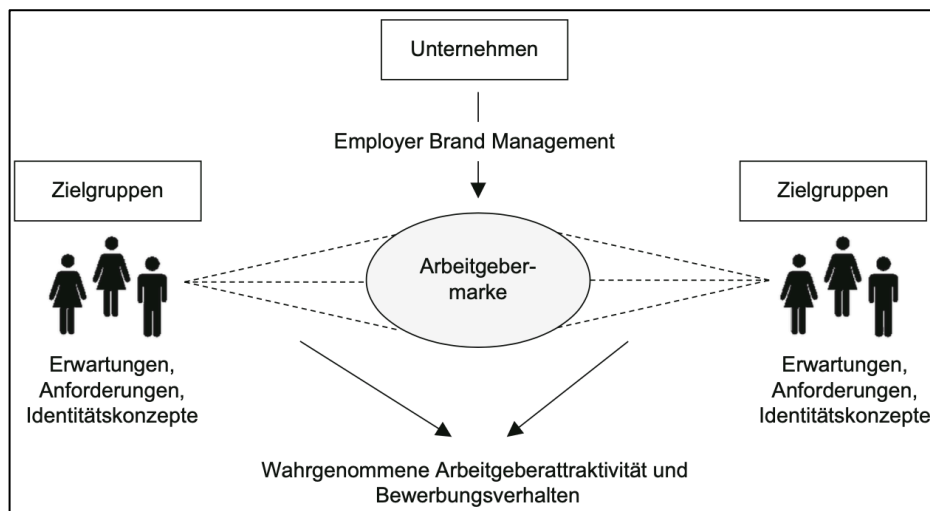


Abbildung 3 Beziehung zwischen Unternehmen, Arbeitgebermarke und Zielgruppen
Quelle: von Walter und Kremmel, 2016, S.7

Die zunehmende Bedeutung des Employer Brandings erklärt sich insbesondere durch den sich verschärfenden Fachkräftemangel. Organisationen sehen sich in nahezu allen Branchen, besonders aber im Gesundheits- und Tourismussektor, mit einem intensiven War for Talents konfrontiert (Vgl. Nelke, 2023, S.150). Klassische Anreizsysteme wie Gehalt oder Arbeitsplatzsicherheit reichen dabei nicht mehr aus, um qualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen und langfristig zu binden (Vgl. Arnold und Kotte, 2024, S. 544f.). Stattdessen müssen Unternehmen auf veränderte Erwartungen reagieren, die Aspekte wie Work-Life-Balance, Sinnstiftung, Entwicklungsmöglichkeiten und Gesundheitsförderung umfassen (Vgl. Santos et al., 2023, S. 16).

Einen wichtigen theoretischen Bezugsrahmen liefert das Modell von Backhaus und Tikoo (2004). Es unterscheidet zwischen externem und internem Employer Branding. Externes Employer Branding zielt auf die Positionierung der Arbeitgebermarke am Arbeitsmarkt zur Gewinnung neuer Mitarbeiter ab. Internes Employer Branding spricht bestehende Mitarbeitende an. Es stärkt deren Identifikation mit der Organisation sowie deren Bindung. Aus beiden Dimensionen ergeben sich schließlich positive Effekte auf die Unternehmensleistung, die sich etwa in Form höherer Motivation, Produktivität und Loyalität zeigen und damit langfristig die Wettbewerbsfähigkeit sichern (Vgl. Backhaus und Tikoo, 2004, S. 502f.). Mithilfe des folgenden Modells (Abbildung 4) lässt sich diese theoretische Logik verdeutlichen. Employer Branding wirkt sowohl nach außen,

indem es ein positives Arbeitgeberimage schafft, wodurch Arbeitgeberattraktivität entsteht, als auch nach innen, indem es Organisationsidentität und -kultur fördert, was wiederum Arbeitgeberloyalität und Mitarbeiterproduktivität begünstigt (Vgl. Backhaus und Tikoo, 2004, S. 505f.).

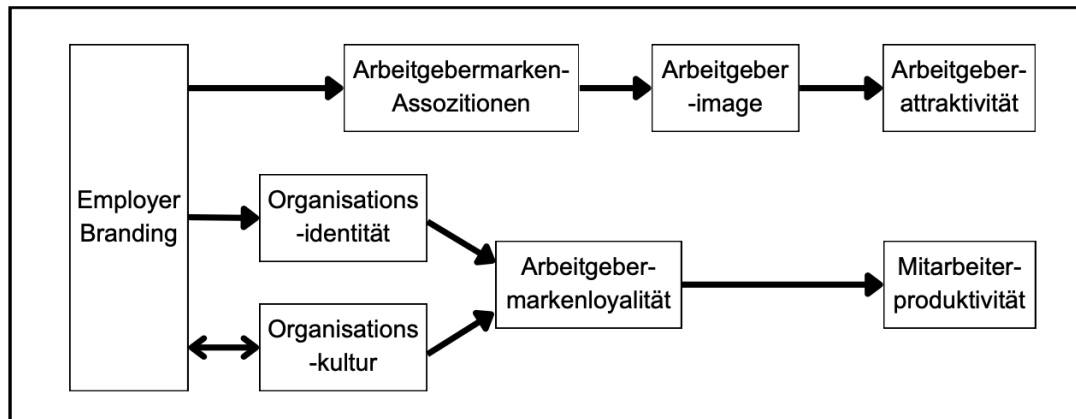


Abbildung 4 Wirkungsmodell des Employer Branding

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Backhaus und Tikoo, 2004, S. 505

Dieses Modell verdeutlicht, dass Employer Branding nicht als isolierte Marketingmaßnahme, sondern als strategisches Bindeglied zwischen Personalmanagement, Organisationskultur und externer Kommunikation verstanden werden muss. In ähnlicher Weise weist auch der ressourcenorientierte Ansatz darauf hin, dass Humankapital eine nur schwer ersetzbare, zentrale Ressource ist, deren gezielte Entwicklung und Bindung zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen führt (Vgl. Backhaus und Tikoo, 2004, S. 503).

Empirische Befunde stützen diesen theoretischen Rahmen. So zeigt sich, dass ein starkes Arbeitgeberimage nicht nur die Bewerbungsintentionen potenzieller Kandidaten erhöht, sondern auch die Identifikation und das Commitment bestehender Mitarbeitender positiv beeinflusst (Vgl. Onur et al., 2024, S. 2f.). Besonders im Tourismus- und Gesundheitswesen, wo hohe Fluktuationsraten herrschen, erfüllt Employer Branding daher eine doppelte Funktion. Einerseits positioniert es Organisationen extern als attraktive Arbeitgeber, andererseits wirkt es intern identitätsstiftend und bindungsfördernd (Vgl. Backhaus und Tikoo, 2004, S. 504f.). Insgesamt zeigt sich, dass es sich bei Employer Branding um ein strategisches Gesamtkonzept handelt, dass die Dimensionen von Markenführung und Personalmanagement integriert. Es geht weit über kurzfristige Rekrutierungsmaßnahmen hinaus und leistet einen entscheidenden

Beitrag zur langfristigen Sicherung von Fachkräften sowie zur Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen (Vgl. Müller, 2023, S. 84).

2.3.2 Die Employer Value Proposition

Im Zentrum jeder Employer-Branding-Strategie steht die sogenannte Employer Value Proposition (EVP). Sie bezeichnet das spezifische Nutzenversprechen eines Arbeitgebers gegenüber seinen bestehenden und potenziellen Mitarbeitenden und bildet somit das Herzstück der Arbeitgebermarke (Vgl. Sünderhauf, 2022, S. 15). Während das Employer Branding die kommunikative und strategische Gesamtausrichtung eines Unternehmens beschreibt, konkretisiert die EVP, welche materiellen und immateriellen Vorteile das Unternehmen bietet und wodurch es sich von anderen Arbeitgebern unterscheidet (Vgl. Nelke, 2023, S. 160).

Die Entwicklung einer überzeugenden EVP basiert auf der Annahme, dass Fachkräfte neben monetären Anreizen auch ein Bündel aus funktionalen, psychologischen und kulturellen Faktoren erwarten. Dazu zählen neben Vergütung und Arbeitsplatzsicherheit auch Aspekte wie berufliche Entwicklungschancen, Work-Life-Balance, Führungsstil, Innovationsfähigkeit oder die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit (Vgl. Verma, Kaur und Bhasin, 2024, S. 3). Studien zeigen, dass eine starke EVP die Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität signifikant erhöht und zugleich die Bindungsbereitschaft bestehender Mitarbeitender stärkt (Vgl. Onur et al., 2024, S. 14f.).

Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist, dass die EVP authentisch und glaubwürdig gestaltet wird. Wenn Mitarbeitenden ein Nutzenversprechen kommuniziert wird, das sich im Arbeitsalltag nicht widerspiegelt, drohen Enttäuschung und Vertrauensverlust (Vgl. Müller, 2023, S. 85). Deshalb müssen die EVP-Elemente sowohl von den strategischen Unternehmenswerten abgeleitet als auch in den tatsächlichen Arbeitsbedingungen verankert sein. Dabei spielt Authentizität nicht nur in der Definition, sondern auch in der Kommunikation der EVP eine zentrale Rolle (Vgl. Nelke, 2023, S. 157).

Gerade für kleine und mittelständische Unternehmen, wie sie in Tourismus- und Gesundheitsdestinationen dominieren, spielt die EVP eine Schlüsselrolle, da sie gegenüber großen Konzernen oft nicht mit hohen Gehältern konkurrieren können. Sie heben stattdessen andere Stärken hervor, wie eine persönliche Arbeitsatmosphäre, flache

Hierarchien, regionale Verwurzelung oder individuelle Entwicklungsmöglichkeiten. Damit wird die EVP zu einem Instrument der Differenzierung (Vgl. Sünderhauf, 2022, S. 5).

Die Gestaltung einer EVP erfordert zudem eine klare Zielgruppenorientierung. Denn die Erwartungen unterschiedlicher Arbeitnehmergruppen, etwa von Auszubildenden, internationalen Fachkräften oder hochqualifizierten Spezialisten, sind unterschiedlich und müssen in der EVP berücksichtigt werden. So spielen für jüngere Generationen die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben oder die Nachhaltigkeit des Unternehmens eine größere Rolle, während ältere Fachkräfte stärker auf Arbeitsplatzsicherheit und verlässliche Strukturen achten (Vgl. von Walter und Kremmel, 2016, S. 11). Die Entwicklung von Personas als idealtypische Kandidatenprofile hat sich als hilfreiches Instrument zur differenzierten Ansprache etabliert (Vgl. Pommerening, 2024, S. 40).

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Wahl geeigneter Kommunikationskanäle, über die die EVP an die Zielgruppen vermittelt wird. Neben den klassischen Medien gewinnen digitale Plattformen wie Social Media, Karriereportale oder unternehmenseigene Karriereseiten zunehmend an Bedeutung (Vgl. Müller, 2023, S. 80). Zudem tragen Führungskräfte und Mitarbeitende durch ihre Rolle als Corporate Influencer entscheidend zur Glaubwürdigkeit der EVP bei. Unter diesem Begriff versteht man Beschäftigte, die mit ihrem Arbeitgeber zufrieden sind, sich mit ihm identifizieren und ihre positiven Erfahrungen im persönlichen Umfeld oder über soziale Netzwerke teilen. Sie vermitteln über persönliche Erfahrungen und direkte Interaktion ein authentisches Arbeitgeberimage (Vgl. Sünderhauf, 2022, S. 25f.). Besonders in kleineren Organisationen oder regionalen Destinationen kann die persönliche Nähe in der Kommunikation einen klaren Wettbewerbsvorteil darstellen.

Die Bildung einer EVP folgt einem strukturierten Prozess. Laut Müller (2023, S. 85f.) muss eine erfolgreiche EVP drei zentrale Kriterien erfüllen. Sie soll authentisch sein, indem nur Eigenschaften aufgenommen werden, die tatsächlich im Unternehmen gelebt werden. Sie muss für die jeweilige Zielgruppe relevant sein und eine klare Differenzierung zu Wettbewerbern ermöglichen. Um diese Anforderungen zu erfüllen, wird ein Bezugsrahmen mit vier zentralen Leitfragen empfohlen. Erstens stellt sich die Frage nach dem Employer Brand Positioning Statement, also danach, was die Organisation als Arbeitgeber auszeichnet. Zweitens müssen die Ziele definiert werden, die

mit dem Employer Branding verfolgt werden. Drittens ist zu klären, wodurch die Organisation im Vergleich zu Wettbewerbern besonders wird. Dies wird als Unique Employer Proposition bezeichnet. Schließlich ist zu berücksichtigen, welche Mitarbeitenden kulturell und persönlich zur Organisation passen, also der sogenannte Cultural Fit. Dieser Bezugsrahmen wird in Abbildung 5 veranschaulicht. Damit wird deutlich, dass eine EVP immer Werte, Ziele, Identität und Kultur einer Organisation miteinander verbindet und dadurch sowohl die interne Verankerung als auch die externe Wahrnehmung der Arbeitgebermarke stärkt (Vgl. Müller, 2023, S. 85f.).

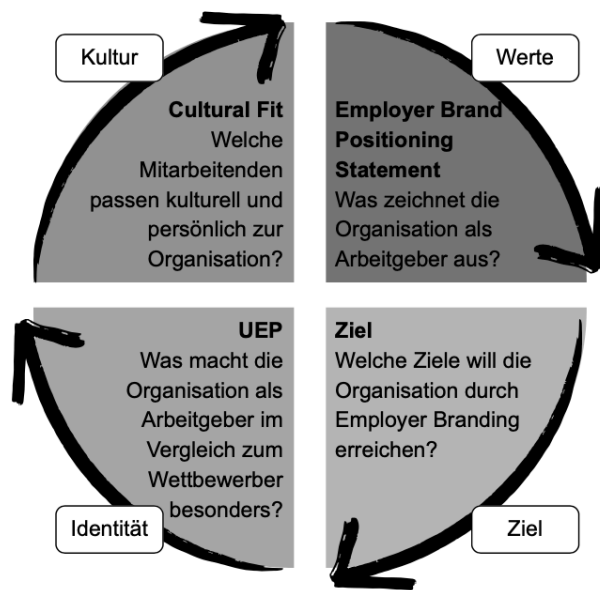


Abbildung 5 Bezugsrahmen zur Bildung einer Employer Value Proposition

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Müller, 2023, S. 86

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Employer Value Proposition den strategischen Kern des Employer Brandings darstellt. Sie bündelt die zentralen Nutzenversprechen, schafft Differenzierung im Wettbewerb um Talente und entfaltet ihre Wirkung sowohl nach außen im Recruiting als auch nach innen in der Mitarbeiterbindung. Entscheidend ist, dass die EVP nicht nur entwickelt, sondern auch authentisch und zielgruppenspezifisch über passende Kanäle in glaubwürdiger Form kommuniziert wird unter Einbeziehung der Mitarbeitenden selbst. Für Thermen- und Gesundheitsdestinationen in Deutschland und Österreich ist die EVP somit ein entscheidender Faktor, um Fachkräfte langfristig zu gewinnen und zu halten (Vgl. Kremmel und von Walter, 2016, S. 60f.).

2.3.3 Erfolgsfaktoren der Umsetzung

Die Umsetzung von Employer Branding erfordert das Zusammenspiel verschiedener Faktoren, die nicht isoliert betrachtet werden dürfen, sondern deren Wechselwirkung den Erfolg bestimmt. Ausgangspunkt ist eine sorgfältige Analysephase, in der sowohl die internen Strukturen und Werte als auch die externen Rahmenbedingungen wie Arbeitsmarkttrends, Wettbewerber und die Erwartungen der Zielgruppen erfasst werden. Nur auf dieser Grundlage kann eine authentische Arbeitgebermarke entstehen, die sich im Wettbewerb differenziert positioniert (Vgl. Brast et al., 2017, S. 37f.; von Walter und Kremmel, 2016, S. 22).

Von ebenso großer Bedeutung ist die Einbindung der Mitarbeitenden in den Prozess. Employer Branding entfaltet seine Wirkung nur, wenn es nicht als reine Managementmaßnahme verstanden wird, sondern wenn die Beschäftigten aktiv an der Entwicklung und Umsetzung beteiligt sind. Die Partizipation fördert Akzeptanz und Identifikation und verhindert, dass die Arbeitgebermarke als künstlich oder unglaubwürdig wahrgenommen wird. In diesem Zusammenhang können interne Botschafter eine wichtige Rolle übernehmen, indem sie die Werte und Versprechen der Marke glaubwürdig verkörpern und im Arbeitsalltag leben (Vgl. Nelke, 2023, S. 161).

Darüber hinaus gilt eine konsistente und zielgruppengerechte Kommunikation als entscheidender Erfolgsfaktor. Die Botschaften des Employer Brandings müssen sowohl nach innen als auch nach außen klar erkennbar sein und über alle Kanäle hinweg einheitlich vermittelt werden. Inkonsistenzen zwischen interner Realität und externer Darstellung führen schnell zu Vertrauensverlust und schwächen die Arbeitgeberattraktivität. Daher müssen kommunikative Maßnahmen eng mit der strategischen Ausrichtung und den tatsächlichen Arbeitsbedingungen abgestimmt werden (Vgl. von Walter und Kremmel, 2016, S. 11).

Zugleich darf Employer Branding nicht auf die Kommunikationsebene reduziert werden. Entscheidend ist, dass die in der Employer Value Proposition formulierten Versprechen im Arbeitsalltag tatsächlich erlebbar sind. Dies setzt voraus, dass personalpolitische Maßnahmen, das Führungsverhalten, Weiterbildungsangebote und Aspekte der Work-Life-Balance konsequent an der Arbeitgebermarke ausgerichtet werden. Nur wenn die kommunizierten Werte auch gelebt werden, entsteht jene Authentizität, die langfristig Bindung und Motivation fördert (Vgl. Poser und Bennett, 2016, S. 164f.).

Ein weiterer Bestandteil einer erfolgreichen Umsetzung ist die systematische Erfolgsmessung. Die Wirkung von Employer Branding lässt sich nur dann nachhaltig sichern,

wenn die Maßnahmen regelmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst werden. Dazu gehören quantitative Kennzahlen wie Bewerberzahlen, Fluktuationsraten oder Time-to-Hire ebenso wie qualitative Indikatoren in Form von Mitarbeiterbefragungen oder Imageanalysen. Ein kontinuierliches Monitoring stellt sicher, dass Entwicklungen frühzeitig erkannt und Korrekturen vorgenommen werden können. Dadurch wird Employer Branding als dynamischer Prozess verstanden und gesteuert (Vgl. von Walter und Kremmel, 2016, S. 27; Sünderhauf, 2022, S. 43f.).

Zudem ist eine langfristige Ausrichtung der Strategie wesentlich. Employer Branding kann nicht durch kurzfristige Kampagnen oder isolierte Maßnahmen dauerhaft Wirkung entfalten. Vielmehr muss es als kontinuierlicher Prozess angelegt sein, der sich flexibel an veränderte Rahmenbedingungen anpasst und über Jahre hinweg konsequent verfolgt wird. Nur wenn die Entwicklung der Arbeitgebermarke als dauerhafte Managementaufgabe verstanden wird, lassen sich nachhaltige Wettbewerbsvorteile bei der Gewinnung und Bindung von Fachkräften erzielen (Vgl. Müller, 2023, S. 84).

Insgesamt zeigt sich, dass der Umsetzungserfolg von Employer Branding auf einer engen Verzahnung von Analyse, Mitarbeitereinbindung, Kommunikation, interner Verankerung und Erfolgsmessung beruht. Nur wenn all diese Elemente gleichermaßen berücksichtigt und miteinander verbunden werden, kann eine glaubwürdige, differenzierende und nachhaltige Arbeitgebermarke entstehen, die einen entscheidenden Beitrag zur Fachkräftesicherung leistet.

2.4 Talent Management zur Entwicklung und Bindung von Fachkräften

2.4.1 Einordnung und konzeptioneller Rahmen

Das Konzept des Talent Managements hat sich seit den späten 1990er-Jahren zu einem zentralen strategischen Handlungsfeld im Personalwesen entwickelt (Vgl. Ritz und Sinelli, 2018, S. 3). Maßgeblich geprägt wurde diese Entwicklung durch die von McKinsey & Company initiierte Diskussion um den War for Talent. In dieser wurde auf die zunehmende Knappheit hochqualifizierter Arbeitskräfte und die damit verbundene Wettbewerbsintensität auf den Arbeitsmärkten verwiesen (Vgl. Michaels, Handfield-Jones und Axelrod, 2001, S. 1f.). Seither gilt Talent Management als Instrument, mit

dem Organisationen ihre langfristige Wettbewerbsfähigkeit sichern, indem sie Schlüsselpositionen gezielt besetzen und die Entwicklung und Bindung geeigneter Mitarbeitender gewährleisten (Vgl. Nelke, 2023, S. 151).

Eine allgemein gültige Definition von Talent Management existiert bis heute nicht. In der Literatur werden vielmehr unterschiedliche Perspektiven vertreten, die sich in zwei Ansätze einteilen lassen. Den exklusiven Ansatz, der sich auf eine kleine Gruppe besonders leistungsfähiger High Potentials konzentriert, und den inklusiven Ansatz, der davon ausgeht, dass alle Mitarbeitenden über förderungswürdige Talente verfügen (Vgl. Stulle, 2018, S. 1f.). Während der exklusive Ansatz auf Effizienz abzielt, indem er Ressourcen auf eine kleine Gruppe besonders leistungsstarker Personen konzentriert, geht der inklusive Ansatz davon aus, dass alle Mitarbeitenden über entwicklungsfähige Talente verfügen, die gezielt gefördert werden sollten (Vgl. Gallardo-Gallardo, Dries und Gonzalez-Cruz, 2013, S. 295f.). Zusätzlich zur Unterscheidung zwischen exklusiven und inklusiven Ansätzen wird in der Literatur zunehmend auf Zwischenformen hingewiesen. Dabei werden diese nicht als starre Kategorien verstanden, sondern als Spektrum, innerhalb dessen Organisationen in unterschiedlichem Maße exklusive oder inklusive Praktiken verfolgen (Vgl. Campbell und Hirsh, 2013, S. 4). In diesem Zusammenhang wird auch ein hybrider Ansatz diskutiert, der beide Perspektiven integriert (Vgl. King und Vaiman, 2019, S. 196). Dieser kombiniert die Anerkennung der gesamten Belegschaft als organisationales Talent mit der differenzierten Förderung ausgewählter Schlüsselpersonen oder High Potentials. Dadurch wird sowohl die breite Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden als auch die optimale Besetzung erfolgskritischer Positionen ermöglicht (Vgl. King und Vaiman, 2019, S. 196f.).

Das strategische Rahmenmodell von Collings und Mellahi (2009), in dem sie den Begriff des Strategic Talent Management prägen, gilt als besonders einflussreich. Sie definieren diesen Begriff als die Gesamtheit an Maßnahmen, die auf die nachhaltige Sicherung von Wettbewerbsvorteilen durch Talente ausgerichtet sind. Im Mittelpunkt stehen drei Kernelemente. Erstens die Identifikation und Besetzung erfolgskritischer Schlüsselpositionen, die überproportional zur Wertschöpfung der Organisation beitragen. Zweitens der systematische Aufbau eines Talentpools aus High Potentials und leistungsstarken Mitarbeitenden, die das Potenzial haben, diese Positionen erfolgreich zu besetzen. Und drittens die Entwicklung einer differenzierten HR-Architektur, die

Strukturen und Prozesse bereitstellt, um diese Talente langfristig zu motivieren, zu entwickeln und zu binden (Vgl. Collings und Mellahi, 2009, S. 304).

Besonders prägnant verdeutlicht wird dieser Ansatz in dem von den Autoren entwickelten Modell, siehe Abbildung 6. Es zeigt, wie Talentpools aus internen und externen Arbeitsmärkten gebildet werden, um Schlüsselpositionen mit überdurchschnittlicher strategischer Relevanz, zu besetzen. Die differenzierte HR-Architektur schafft den strukturellen Rahmen dafür. Werden diese Positionen mit geeigneten Talenten besetzt, resultieren daraus positive Effekte wie erhöhte Motivation, stärkere Bindung und zusätzliches Engagement der Mitarbeitenden. Diese Ergebnisse tragen wiederum direkt zur Verbesserung der organisationalen Gesamtleistung bei (Vgl. Collings und Mellahi, 2009, S. 305f.). Damit unterscheidet sich das Strategic Talent Management deutlich vom klassischen Human Resource Management (HRM), das stärker auf administrative und operative Aufgaben ausgerichtet ist. Während sich das HRM primär auf die Sicherstellung des Tagesgeschäfts fokussiert, wird Talent Management als strategischer, zukunftsorientierter Teilbereich verstanden, der unmittelbar auf die Entwicklung und Erhaltung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile abzielt (Vgl. Collings und Mellahi, 2009, S. 305f.).

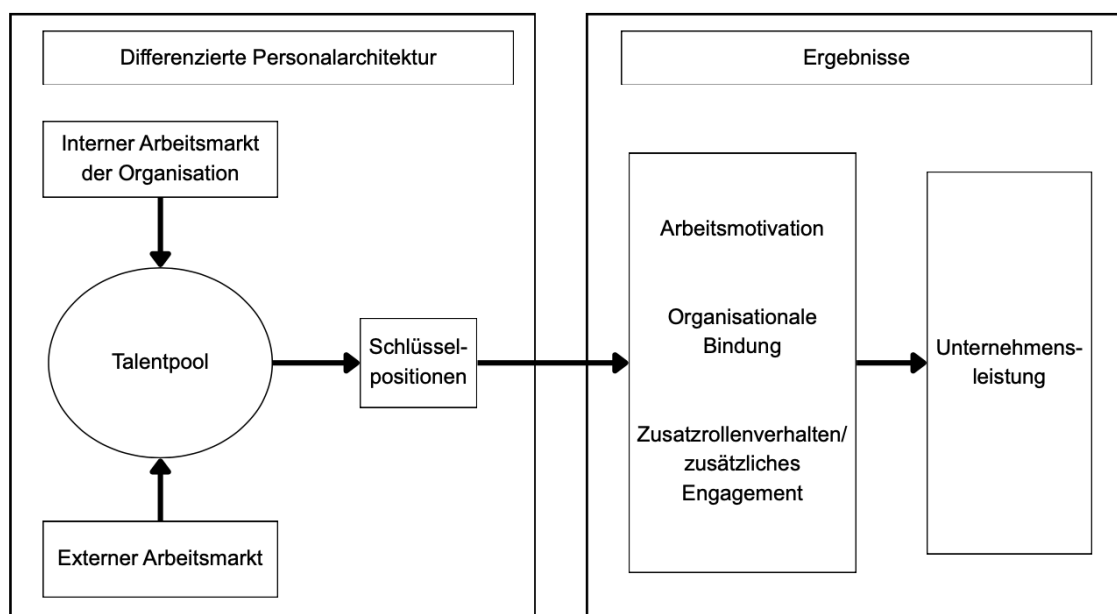


Abbildung 6 Strategisches Talent Management

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Collings und Mellahi, 2009, S. 306

Das Modell verdeutlicht die strategische Logik des Talent Managements. Aufbauend darauf wird Talent Management in der Literatur zunehmend mit verwandten Konzepten verknüpft, die dessen Wirkung nach innen und außen erweitern. Dazu zählen insbesondere das Employer Branding, das durch die Entwicklung einer konsistenten Arbeitgebermarke externe Attraktivität schafft, und die EVP, die als Nutzenversprechen gegenüber den Mitarbeitenden externe Wahrnehmung und interne Bindung miteinander verbindet (Vgl. Alves et al., 2020, S. 2f.; Reis, Sousa und Dionísio, 2021, S. 3). Auch der Employee Life Cycle dient als strukturierender Bezugsrahmen, um die einzelnen Phasen des Beschäftigungsverhältnisses systematisch mit Talentstrategien zu verknüpfen (Vgl. Gladka, Fedorova und Dohadailo, 2022, S. 40f.). Zugleich wird Talent Management heute als Antwort auf ein dynamisches, unsicheres und komplexes Umfeld verstanden, das häufig mit dem Akronym VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) beschrieben wird. Studien verdeutlichen, dass die Fähigkeit von Mitarbeitenden, in volatilen und komplexen Situationen handlungsfähig zu bleiben, für Organisationen von entscheidender Bedeutung ist (Vgl. Knijff, Berger und Seiler, 2018, S. 257-260). Vor diesem Hintergrund betrachten Unternehmen Talent Management nicht nur als Maßnahme zur Fachkräftesicherung, sondern auch als strategisches Instrument zur Steigerung von Anpassungsfähigkeit, Innovationskraft und organisationaler Resilienz (Vgl. Ritz und Thom, 2018, S. 304).

Talent Management lässt sich somit als integrativer, strategisch verankerter Ansatz verstehen, der verschiedene konzeptionelle Ausprägungen, von exklusiven über inklusive bis hin zu hybriden Modellen umfasst. Er bildet die Schnittstelle zwischen Personalstrategie, Employer Branding und langfristiger Mitarbeiterbindung und ist ein zentraler Faktor für die Sicherung der organisationalen Wettbewerbsfähigkeit in zunehmend komplexen und dynamischen Umwelten (Vgl. Dries, 2013, S. 280f.).

2.4.2 Prozesse und Instrumente

Talent Management entfaltet seine Wirkung nicht nur durch konzeptionelle Grundlagen, sondern insbesondere durch die Ausgestaltung klarer Prozesse und den Einsatz geeigneter Instrumente. Diese bilden den operativen Kern, mit dem Strategien in konkrete Maßnahmen übersetzt werden. In der Literatur wird Talent Management häufig als zyklischer Ablauf beschrieben, der von der Personalbedarfsplanung über die Gewinnung und Integration neuer Mitarbeitender bis hin zu deren Entwicklung, Bindung

und Nachfolgeplanung reicht. Erst das abgestimmte Zusammenspiel dieser Phasen erzeugt eine nachhaltige Wirkung (Vgl. Stulle, 2018, S. 2f.; Armstrong und Taylor, 2014, S. 266f.).

Ein zentraler Ausgangspunkt ist die Personalbedarfsplanung. Sie umfasst die vorausschauende Analyse von Schlüsselpositionen, Kompetenzanforderungen und potenziellen Engpässen und schafft damit die Grundlage für ein systematisches Vorgehen (Vgl. Campbell und Hirsh, 2013, S. 8f.; Armstrong und Taylor, 2014, S. 267). Auf dieser Basis erfolgt die Identifikation von Talenten. Das Ziel besteht darin, Mitarbeitende mit hohem Potenzial frühzeitig zu erkennen, da in der Literatur betont wird, dass Talent Management ohne eine systematische Identifikation von High Potentials nicht möglich ist (Vgl. Collings und Mellahi, 2009, S. 304). Somit bildet die Identifikation die Grundlage für gezielte Förderung und Nachfolgeplanung.

Darauf aufbauend folgt die Gewinnung von Talenten, für die sowohl interne als auch externe Rekrutierungsstrategien zum Einsatz kommen. Dabei spielen Employer Branding und Personalmarketing eine zentrale Rolle. Während das Employer Branding die Prinzipien der Markenführung auf den Arbeitsmarkt überträgt, um eine ausreichende Zahl qualifizierter und passender Mitarbeitender zu gewinnen, versteht sich das Personalmarketing als marktorientierte Ausrichtung des gesamten Personalmanagements, bei der die Bedürfnisse potenzieller Kandidaten im Mittelpunkt stehen (Vgl. von Walter und Kremmel, 2016, S. 39f.; Rohrlack, 2019, S. 132).

Ein weiterer entscheidender Schritt ist das Onboarding neuer Mitarbeitender. Dieser Prozess geht über die fachliche Einarbeitung hinaus und umfasst insbesondere die soziale und kulturelle Integration in die Organisation. Ziel ist es, neue Talente frühzeitig zu binden und ihre Leistungsfähigkeit schnell zu entfalten. Damit stellt das Onboarding einen zentralen Bestandteil des Talent Managements dar, der eng mit den Bereichen Rekrutierung, Entwicklung und Bindung verknüpft ist (Vgl. Sapiro, 2024, S. 276).

Die Entwicklung von Talenten gilt als Kernprozess, da sie eine systematische Förderung ermöglicht und sicherstellt, dass Mitarbeitende ihr Potenzial entfalten können. Während klassische Weiterbildungsmaßnahmen wie Trainings oder Seminare weiterhin relevant sind, gewinnen individuellere Instrumente wie Coaching, Mentoring oder projektbasierte Einsätze zunehmend an Bedeutung. In diesem Zusammenhang wird häufig das 70-20-10-Modell herangezogen. Dieses Modell geht davon aus, dass rund 70 % des Lernens durch Erfahrungen am Arbeitsplatz, 20 % durch soziale Lernformen

und 10 % durch formale Bildungsangebote erfolgen (Vgl. Stulle, 2018, S. 31f.; Zaugg, 2018, S. 124). Ergänzende Maßnahmen wie Job Rotation oder interdisziplinäre Projekte tragen dazu bei, Kompetenzen zu verbreitern und alternative Karrierepfade zu eröffnen. Zudem gewinnen digitale Lernplattformen und Learning Analytics an Bedeutung, da sie personalisierte Lernpfade unterstützen und eine kontinuierliche Fortschrittsmessung ermöglichen (Vgl. Zaugg, 2018, S. 142–145).

Ein ergänzender Prozess ist das Performance- und Engagement-Management. Dabei werden individuelle Leistungen und Potenziale systematisch mit den organisationalen Zielen verknüpft. Typische Instrumente sind Zielvereinbarungen, regelmäßige Mitarbeitergespräche sowie 360-Grad-Feedback (Vgl. Armstrong und Taylor, 2014, S. 333f.; Weber, 2018, S. 233). Das Performance-Management gilt in vielen Organisationen als einer der wichtigsten HR-Prozesse und ist eng mit Leistungsbewertung und Vergütung verknüpft (Vgl. Armstrong und Taylor, 2014, S. 348).

Ein weiterer entscheidender Faktor ist die Bindung von Talenten, da der Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte ein hohes Abwanderungsrisiko mit sich bringt. Neben materiellen Anreizen wie einer wettbewerbsfähigen Vergütung gewinnen immaterielle Faktoren zunehmend an Bedeutung. Dazu zählen flexible Arbeitszeitmodelle, Work-Life-Balance, Weiterbildungsmöglichkeiten, Gesundheitsförderung und die Sinnhaftigkeit der Arbeit (Vgl. Bobek, Kreinecker und Horvat, 2024, S. 171; Armstrong und Taylor, 2014, S. 355). Unternehmen entwickeln hierfür spezifische Ansätze wie das Talent Relationship Management, das auf den Aufbau und die Pflege enger Beziehungen zu Schlüsselgruppen abzielt (Vgl. Fischer, 2018, S. 148f.). Die EVP fungiert dabei als Nutzenversprechen, das externe Attraktivität mit interner Loyalität verbindet (Vgl. Armstrong und Taylor, 2014, S. 247f.). Ein essenzieller Bestandteil ist zudem die Nachfolgeplanung. Das Ziel besteht darin, strategisch wichtige Positionen frühzeitig abzusichern, indem geeignete Mitarbeitende identifiziert, entwickelt und auf künftige Rollen vorbereitet werden. Armstrong definiert Nachfolgeplanung als einen Prozess, in dem potenzielle Nachfolger für Schlüsselpositionen systematisch erfasst und durch Maßnahmen wie Job Rotation, Mentoring oder Leadership-Programme auf ihre zukünftigen Rollen vorbereitet werden (Vgl. Armstrong und Taylor, 2014, S. 276f.). Collings und Mellahi betonen, dass Talent Management ohne eine vorausschauende Nachfolgeplanung nicht nachhaltig wirken kann (Vgl. Collings und Mellahi, 2009, S. 305). Mit Blick auf den demografischen Wandel gewinnt diese Praxis zusätzlich an

Bedeutung (Vgl. Nelke, 2023, S. 149). Moderne HR-Analysen und KI-gestützte Prognosen eröffnen zudem die Möglichkeit, zukünftige Kompetenzbedarfe vorherzusagen und High Potentials gezielt zu entwickeln (Vgl. Bezalwar und Sotunde, 2024, S. 308f.). Mit der Nachfolgeplanung eng verbunden ist das Deployment von Talenten, also die gezielte Platzierung von Mitarbeitenden in Rollen, die ihren individuellen Stärken ebenso wie den strategischen Anforderungen entsprechen. Dazu zählen neben der Nachfolgeplanung auch interne Mobilität und projektbasierte Einsätze. Eine solche strategische Platzierung von Talenten ist für die Wettbewerbsfähigkeit von entscheidender Bedeutung (Vgl. Bobek, Kreinecker und Horvat, 2024, S. 165f.).

Zur Umsetzung dieser Prozesse steht eine Vielzahl von Instrumenten zur Verfügung. Zu den klassischen Instrumenten zählen Leistungs- und Potenzialbeurteilungen, Kompetenzmodelle, Mentoring-Programme und Performance-Management-Systeme (Vgl. Armstrong und Taylor, 2014, S. 265–267). Diese werden zunehmend durch digitale Anwendungen wie Bewerbermanagementsysteme, Lernplattformen, HR-Analysen und KI-gestützte Recruiting-Tools ergänzt. Diese steigern die Effizienz und Präzision (Vgl. Stulle, 2018, S. 18f.). Mithilfe von Evaluationsinstrumenten wie Mitarbeiterbefragungen oder People Analytics kann die Wirksamkeit überprüft und eine frühzeitige Anpassung erreicht werden. Darüber hinaus fördern Entwicklungsinstrumente wie Traineeprogramme oder interne Mobilität die langfristige Kompetenzentwicklung (Vgl. Bobek, Kreinecker und Horvat, 2024, S. 187f.).

Welche Prozesse und Instrumente im Detail zur Anwendung kommen, hängt jedoch stark vom organisationalen und institutionellen Kontext ab. Zu den Einflussfaktoren zählen Unternehmensgröße, technologische Infrastruktur und kulturelle Rahmenbedingungen (Vgl. Gallardo-Gallardo, Thunnissen und Scullion, 2020, S. 463). Darüber hinaus prägen makroökonomische, politische und gesellschaftliche Systeme das verfügbare Talentangebot sowie die Wettbewerbsbedingungen. Talent Management ist daher nicht als statisches Maßnahmenpaket, sondern als flexibles System zu verstehen, das kontinuierlich an interne und externe Veränderungen angepasst werden muss (Vgl. Campbell und Hirsh, 2013, S. 2f.).

2.4.3 Erfolgsfaktoren der Umsetzung

Die erfolgreiche Umsetzung von Talent Management hängt maßgeblich von bestimmten Erfolgsfaktoren ab. Grundsätzlich gilt, dass Talent Management kein isolierter HR-Prozess ist, sondern eng mit der Unternehmensstrategie, der Führungskultur und dem organisatorischen Kontext verzahnt werden muss (Vgl. Gallardo-Gallardo, Thunnissen und Scullion, 2020, S. 460).

Ein zentraler Erfolgsfaktor ist die strategische Einbindung des Talent Managements. Studien zeigen, dass Topunternehmen ihre Talentstrategien eng an den langfristigen Geschäftszielen ausrichten. Dadurch stellen sie sicher, dass die Talentmaßnahmen direkt zur Wertschöpfung beitragen (Vgl. Jordi und Känel Cudjoe, 2018, S. 220f.). Ebenso entscheidend ist das Engagement des Managements. Führungskräfte müssen Talentprogramme aktiv mittragen, als Vorbilder agieren und kontinuierlich mit den Talenten im Dialog stehen (Vgl. Jordi und Känel Cudjoe, 2018, S. 221).

Darüber hinaus sind interne Konsistenz und kulturelle Einbettung wichtig. Talent Management kann nur dann nachhaltig wirken, wenn es in die Werte, Normen und Praktiken einer Organisation integriert ist. Eine starke Passung zur Unternehmenskultur erleichtert Akzeptanz und Umsetzung (Vgl. Gallardo-Gallardo, Thunnissen und Scullion, 2020, S. 462).

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die aktive Einbindung der Führungslinien. Linienmanager spielen eine zentrale Rolle bei der Identifikation, Entwicklung und Bindung von Talenten. Ihre Fähigkeit, offene Gespräche über Leistung und Potenzial zu führen, ist entscheidend für den Erfolg (Vgl. Armstrong und Taylor, 2014, S. 198). Neben der Unterstützung durch das Management gilt die Akzeptanz auf Vorstandsebene als kritischer Faktor, da nur so die notwendigen Ressourcen und eine entsprechende Prioritätensetzung gewährleistet werden können (Vgl. Campbell und Hirsh, 2013, S. 38f.).

Auch das Mitarbeiterengagement wird als Schlüsselvariable hervorgehoben. Engagierte Mitarbeitende leisten nicht nur mehr, sondern sind auch loyaler und innovativer. Studien zeigen, dass Engagement durch sinnvolle Arbeit, Entwicklungsmöglichkeiten, Vertrauen und kontinuierliches Feedback gefördert wird (Vgl. Armstrong und Taylor, 2014, S. 198f.).

Nicht zuletzt spielen Evaluation und Transparenz eine wichtige Rolle. Der Erfolg des Talent Managements sollte anhand klarer Kennzahlen überprüft werden, etwa durch Mitarbeiterbefragungen, interne Mobilitätsraten oder Nachfolgequoten (Vgl. Zaugg, 2018, S.144f.). Es zeigt sich, dass Prozessdisziplin, klare Ziele und ein offener Dialog

über Nachfolgekandidaten wesentliche Erfolgsfaktoren sind (Vgl. Hodler und Pfeiffer, 2028, S. 247.).

Schließlich darf der kontextuelle Einfluss nicht unterschätzt werden. Internationale Vergleiche machen deutlich, dass das Talent Management stark von externen Rahmenbedingungen wie Arbeitsmarkt, Kultur oder regulatorischen Vorgaben geprägt ist. Ein One-Size-Fits-All-Ansatz führt häufig zu Problemen, während kontextsensitives Talent Management die Wirksamkeit erhöht (Vgl. Gallardo-Gallardo, Thunnissen und Scullion, 2020, S. 460f.). Strategische Verankerung, Managementunterstützung, kulturelle Passung, Engagementförderung, Evaluationsmechanismen und Kontextsensitivität sind die wesentlichen Bausteine für eine erfolgreiche Umsetzung des Talent Managements.

2.5 Der Employee Life Cycle als strukturierender Bezugsrahmen

2.5.1 Einordnung und konzeptioneller Rahmen

Der Employee Life Cycle (ELC) beschreibt die Gesamtheit der Phasen, die Mitarbeitende während ihrer Zugehörigkeit zu einer Organisation durchlaufen, von der ersten Wahrnehmung des Arbeitgebers bis hin zum Austritt und darüber hinaus. Er dient als strukturierender Bezugsrahmen, um personalwirtschaftliche Maßnahmen entlang eines systematischen Prozesses zu verorten und ihre Wirkung auf die Motivation, Bindung und Leistung der Beschäftigten sichtbar zu machen (Vgl. Voß und Würtemberger, 2023, S. 10). Das Ziel ist es, in jeder Phase eine ausschließlich positive Erfahrung, die sogenannte Employee Experience, zu schaffen (Vgl. Pommerening, 2024, S. 41). Der Begriff Employee Experience bezeichnet die Gesamteindrücke und -wahrnehmungen von Mitarbeitern während des gesamten Verlaufs ihres Employee Life Cycle. Zu diesen Eindrücken zählen ihre Erfahrungen, Beobachtungen und Empfindungen im Zusammenhang mit bestimmten Interaktionen und Gefühlen (Vgl. Graf, Mücke und Dornemann, 2024, S. 348f.).

Die Wurzeln des ELC-Konzepts liegen in der Personalmarketing- und HRM-Forschung. Inzwischen wird der ELC als dynamisches Interaktionsmodell verstanden, das interne wie externe Dimensionen einschließt. Neuere Ansätze betonen insbesondere die wechselseitige Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer und ziehen Parallelen zum Customer Life Cycle. In diesem Modell gelten Mitarbeitende als interne

Kunden, deren Erfahrung und Engagement maßgeblich zum Unternehmenserfolg beitragen (Vgl. Gladka, Fedorova und Dohadailo, 2022, S. 51).

Der ELC wird in mehrere Phasen unterteilt. Dazu zählen die Gewinnung und Rekrutierung, die Einarbeitung (Onboarding), die Entwicklung und Qualifizierung, die Bindung und Motivation sowie der Austritt (Vgl. van Benthum, 2023, S. 18). Jede dieser Phasen ist mit spezifischen Chancen und Risiken verbunden, wodurch der ELC nicht nur als Ablaufmodell, sondern auch als Instrument des HR-Risikomanagements betrachtet werden kann (Vgl. van Benthum, 2023, S. 23).

Hervorzuheben ist insbesondere die Einarbeitung neuer Mitarbeitender, da diese nachweislich erheblichen Einfluss auf die Bindung und Fluktuation hat. Eine gelungene Integration steigert das Zugehörigkeitsgefühl und die Leistungsbereitschaft, während Defizite in dieser Phase zu hohen Kosten durch Frühfluktuation führen können (Vgl. Brown, 2024, S. 109).

Aus organisationsstrategischer Perspektive bietet der ELC einige Vorteile. Einerseits unterstützt er eine systematische Strukturierung von HR-Prozessen, die andernfalls fragmentiert wahrgenommen würden (Vgl. Gladka, Fedorova und Dohadailo, 2022, S. 44). Darüber hinaus ist der ELC eng mit Fragen der Mitarbeiterbindung verknüpft. Studien zeigen, dass die Kosten für die Neugewinnung von Fachkräften ein Vielfaches der Investitionen in Bindungs- und Entwicklungsmaßnahmen betragen (Vgl. Gladka, Fedorova und Dohadailo, 2022, S. 39). Ein strukturierter Lebenszyklus ermöglicht es Organisationen, kritische Touchpoints wie den Eintritt oder die erste Entwicklungsphase gezielt zu gestalten, um Fluktuation zu vermeiden (Vgl. Brown, 2024, S. 109). Insgesamt lässt sich der Employee Life Cycle als integratives Modell verstehen, das die Verknüpfung von Employer Branding, Talent Management und Employee Engagement ermöglicht. Der ELC umfasst sowohl die organisationale Steuerungsperspektive als auch die individuelle Employee Experience und stellt somit einen praxisorientierten und zugleich theoretisch fundierten Rahmen für die Analyse personalwirtschaftlicher Prozesse dar (Vgl. Marks, 2016, S. 11f.).

2.5.2 Die einzelnen Lebenszyklusphasen

Die konkrete Ausgestaltung des Employee Life Cycle erfolgt in verschiedenen, in der Literatur weitgehend anerkannten Phasen. Auch wenn die Terminologie variiert, lassen sich sechs zentrale Stationen unterscheiden: Gewinnung, Rekrutierung, Onboarding, Entwicklung, Bindung und Austritt (Vgl. Cattermole, 2019, S. 259-261). Jede dieser Phasen eröffnet eigene Handlungsfelder und stellt spezifische Anforderungen an das Personalmanagement. Abbildung 7 verdeutlicht den Employee Life Cycle in sechs Phasen als Kreislaufmodell und macht sichtbar, dass man Gewinnung, Rekrutierung, Onboarding, Entwicklung, Bindung und Austritt nicht isoliert, sondern in einem zyklischen Zusammenhang betrachten muss.

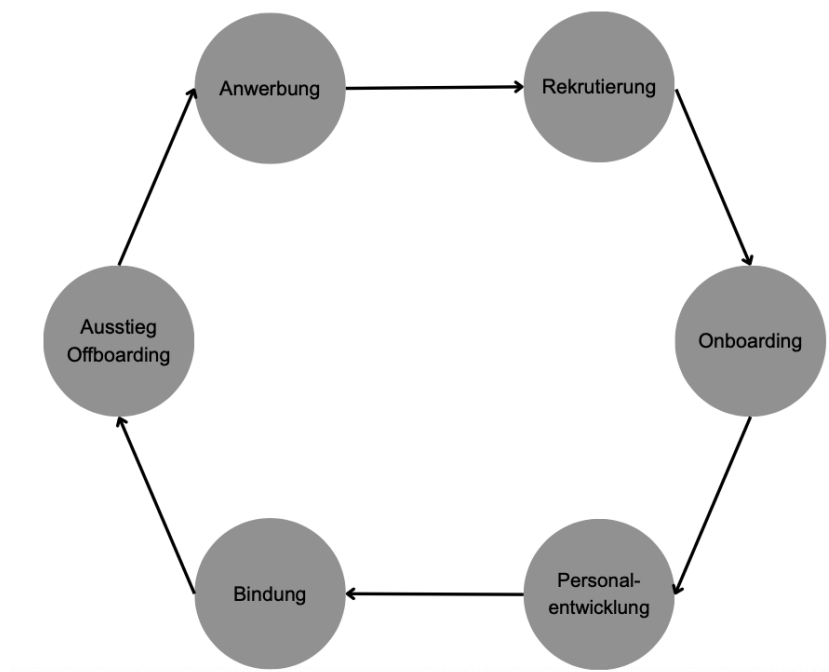


Abbildung 7 Die sechs Phasen des Employee Life Cycle

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Reibnitz, 2024, S. 14

Die Gewinnungsphase umfasst alle Maßnahmen, die darauf abzielen, die Organisation als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren. Sie ist eng mit Employer Branding und Personalmarketing verknüpft und markiert den ersten Kontaktpunkt zwischen potenziellen Bewerbern und dem Unternehmen. Studien belegen, dass ein authentisches Auftreten in dieser Phase die Qualität der Bewerbungen erheblich beeinflusst und langfristig die Grundlage für eine stabile Mitarbeiterbindung schafft (Vgl. Pommerening, 2024, S. 42).

An die Gewinnungsphase schließt sich die Rekrutierung an, in der aus Aufmerksamkeit ein konkreter Bewerbungsprozess wird. Neben klassischen Instrumenten wie Stellenausschreibungen gewinnen digitale Recruiting-Methoden und datenbasierte Matching-Tools zunehmend an Bedeutung (Vgl. Xiang et al., 2023, S. 7). Das Ziel besteht darin, passende Kandidaten effizient zu identifizieren und auszuwählen. Ein professionell gestalteter Auswahlprozess entscheidet nicht nur über die Passung von Qualifikation und Anforderungsprofil, sondern fungiert auch als erster Indikator für die zuvor kommunizierten Arbeitgeberversprechen (Vgl. Gladka, Fedorova und Dohadailo, 2022, S. 47).

Das anschließende Onboarding gilt als besonders kritische Phase, da es über den erfolgreichen Einstieg und die emotionale Bindung neuer Mitarbeitender entscheidet. Ein unzureichendes Onboarding erhöht die Gefahr einer frühen Fluktuation und verursacht erhebliche Folgekosten (Vgl. Brown, 2024, S. 109). Ein erfolgreiches Onboarding sorgt dafür, dass neue Teammitglieder sich schnell in die Unternehmenskultur eingliedern, die erforderlichen Werkzeuge und Kenntnisse erwerben und ein hohes Maß an Engagement und Bindung aufbauen (Vgl. Pommerening, 2024, S. 43).

In der Entwicklungsphase stehen kontinuierliche Weiterbildung, Kompetenzaufbau und Karriereplanung im Mittelpunkt. Ein lebenszyklusorientierter Ansatz berücksichtigt dabei die unterschiedlichen Karriere- und Lebensphasen und zielt auf die langfristige Beschäftigungsfähigkeit ab (Vgl. Cattermole, 2019, S. 260).

Die Bindungsphase umfasst sämtliche Maßnahmen zur Sicherung von Motivation und Loyalität. Dabei spielen Faktoren wie Arbeitszufriedenheit, Work-Life-Balance, kulturelle Passung und eine wertschätzende Führungskultur eine zentrale Rolle (Vgl. Kwon und Park, 2019, S. 356). Forschungsergebnisse zum Employee Engagement zeigen, dass kontinuierliche Investitionen in Motivation und Identifikation direkt mit Leistungsfähigkeit und Verbleib im Unternehmen verknüpft sind (Vgl. Kwon und Park, 2019, S. 363).

Schließlich umfasst der Employee Life Cycle die Austritts-Phase. Ein professionell gestalteter Offboarding-Prozess unterstützt einen wertschätzenden Abschied und stärkt die Außenwirkung des Arbeitgebers. Das Ziel besteht darin, dass ausscheidende Mitarbeitende positive Botschafter des Unternehmens bleiben (Vgl. Pommerening, 2024, S. 44). Gleichzeitig ermöglicht ein gut gestalteter Offboarding-Prozess die Möglichkeit einer späteren Rückkehr ehemaliger Mitarbeitender (Vgl. Kraft, 2024, S. 116). Alumni-

Netzwerke dienen darüber hinaus als Plattform, um ehemalige Beschäftigte als Botschafter der Arbeitgebermarke zu gewinnen und so indirekt zur Rekrutierung neuer Talente beizutragen (Vgl. Pommerening, 2024, S. 44).

Es zeigt sich, dass die Gestaltung der einzelnen Phasen des Employee Life Cycles weit über administrative Routinen hinausgeht. Es handelt sich vielmehr um ein strategisches Instrument, das die gesamte Employee Journey prägt und unmittelbare Auswirkungen auf Mitarbeiterzufriedenheit, Arbeitgeberattraktivität und den langfristigen Unternehmenserfolg entfaltet.

2.5.3 Employer Branding und Talent Management im Employee Life Cycle

Der Employee Life Cycle bietet einen geeigneten Bezugsrahmen, um die Wechselwirkungen zwischen Employer Branding und Talent Management systematisch zu erfassen. Das Employer Branding konzentriert sich primär auf die externe und interne Wahrnehmung des Arbeitgebers und bildet die Grundlage für eine konsistente Arbeitgebermarke. Das Talent Management umfasst die strategische Steuerung der Prozesse zur Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Fachkräften. Beide Konzepte ergänzen sich, da Employer Branding die nach innen und außen gerichtete Attraktivität definiert und Talent Management die Umsetzung dieser Wertversprechen entlang des Lebenszyklus gewährleistet (Vgl. Nelke, 2023, S. 161f.).

Bereits in der Gewinnungs- und Rekrutierungsphase bildet eine klare Employer Value Proposition die Grundlage für die Ansprache geeigneter Kandidaten. Durch das Employer Branding werden die Identität und Werte des Unternehmens nach außen vermittelt, sodass sich potenzielle Bewerber mit der Organisation identifizieren können (Vgl. Backhaus und Tikoo, 2004, S. 502). Talent Management sorgt an dieser Stelle durch strategische Rekrutierungsprozesse für die Auswahl und Platzierung geeigneter Kandidaten. Durch diese Verknüpfung wird sichergestellt, dass das im Employer Branding kommunizierte Versprechen durch entsprechende Auswahlverfahren und Einstiegsangebote eingelöst wird (Vgl. van Bentum, 2023, S. 51f.).

In der Einarbeitungsphase zeigt sich die enge Verzahnung besonders deutlich. Ein konsistentes Onboarding transportiert die im Recruiting zugesagten Werte und sichert gleichzeitig die frühe Bindung der Mitarbeitenden. Empirische Befunde verdeutlichen,

dass Defizite in diesem Abschnitt zu erhöhter Frühfluktuation führen können, während ein positives Onboarding-Erlebnis die Identifikation mit der Arbeitgebermarke stärkt und somit die Verweildauer im Unternehmen erhöht (Vgl. Brown, 2024, S. 109).

Talent Management greift dies auf, indem es individuelle Entwicklungsbedarfe frühzeitig identifiziert und in die Personalentwicklung integriert (Vgl. van Bentum, 2023, S.115).

Die Entwicklungs- und Qualifizierungsphase verdeutlicht die längerfristige Perspektive. Employer Branding kommuniziert attraktive Entwicklungsmöglichkeiten als Teil der EVP, während Talent Management diese durch gezielte Maßnahmen wie Weiterbildungsprogramme, Karrierepfade oder Coaching realisiert (Vgl. Gladka, Fedorova und Dohadailo, 2022, S. 47f.). Dadurch wird die Glaubwürdigkeit der Arbeitgebermarke gestützt, was sich wiederum positiv auf Motivation und Bindung auswirkt (Vgl. Pommerening, 2024, S. 22f.).

Auch in der Phase der Bindung und Motivation wird die Integration sichtbar. Employer Branding zielt hier auf die interne Markenführung und die Schaffung einer positiven Employee Experience ab (Vgl. Müller, 2023, S. 82). Talent Management stellt mithilfe von Instrumenten wie Performance Management, Feedbacksystemen oder Nachfolgeplanung sicher, dass die Rahmenbedingungen für langfristige Motivation und Loyalität geschaffen werden (Vgl. Kwon und Park, 2019, S. 353-355). Beide Ansätze tragen somit dazu bei, die Mitarbeiterbindung zu erhöhen und das Risiko kostspieliger Fluktuation zu reduzieren (Vgl. Gladka, Fedorova und Dohadailo, 2022, S. 39).

Schließlich kommt auch der Austritts- und Offboarding-Phase eine besondere Rolle zu. Durch einen professionellen und wertschätzenden Umgang prägt Employer Branding hier das Bild des Unternehmens nach außen und stärkt die Reputation als verantwortungsvoller Arbeitgeber (Vgl. Kraft, 2024, S. 36). Talent Management stellt durch systematisierte Offboarding-Prozesse sicher, dass der Wissenstransfer gelingt und die Potenziale für eine spätere Rückkehr im Rahmen von Alumni-Programmen genutzt werden können. Damit trägt auch diese Phase zur langfristigen Stabilität der Arbeitgebermarke bei (Vgl. Pommerening, 2024, S. 44).

Employee Life Cycle stellt somit eine sinnvolle Klammer dar, um die Beziehung zwischen Employer Branding und Talent Management abzubilden. Während das Employer Branding den strategischen Orientierungsrahmen vorgibt, wird die Umsetzung durch das Talent Management entlang der einzelnen Lebenszyklusphasen operatio-

nalisiert. Erst die Integration beider Ansätze ermöglicht eine konsistente Employee Experience, die sowohl zur Gewinnung neuer Talente als auch zur nachhaltigen Bindung bestehender Fachkräfte beiträgt (Vgl. Pommerening, 2024, S. 22f.).

2.6 Grenzüberschreitende Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren

2.6.1 Strukturelle Rahmenbedingungen grenzübergreifender Arbeitsmärkte

Die Rahmenbedingungen grenzübergreifender Arbeitsmärkte in Europa sind durch ein Spannungsfeld aus Harmonisierung und Beständigkeit nationalstaatlicher Unterschiede geprägt. Zentrales Fundament ist die Arbeitnehmerfreizügigkeit, die seit den Römischen Verträgen zu den Grundfreiheiten der Europäischen Union gehört. Sie erlaubt es Bürgern, in allen Mitgliedstaaten eine Beschäftigung aufzunehmen, ohne diskriminiert zu werden. Dadurch entstehen rechtliche Grundlagen für die Herausbildung gemeinsamer Beschäftigungsräume, die insbesondere in Grenzregionen von hoher Bedeutung sind (Vgl. Wolf, Holleder und Brand, 2006, S. 668f.). Gleichwohl führt dieser gemeinsame Rechtsrahmen nicht automatisch zu harmonisierten Arbeitsmärkten, da nationale Unterschiede in den Lohn-, Steuer- und Sozialversicherungssystemen fortbestehen und die Standortattraktivität direkt beeinflussen (vgl. OECD, 2024, S. 18). Dies wird besonders deutlich bei Grenzpendlern, die die Chancen der Mobilität nutzen, gleichzeitig jedoch mit den Unterschieden der Systeme konfrontiert sind. Zwar ist die unionsrechtliche Mobilität rechtlich gesichert, in der Praxis sind es jedoch vor allem Differenzen bei Bruttolöhnen, Steuerlasten oder Sozialabgaben, die die Entscheidung für oder gegen eine grenzüberschreitende Beschäftigung maßgeblich prägen.

Ein zentraler Unterschied betrifft die arbeitsrechtlichen Mindeststandards. So verfügt Deutschland seit 2015 über einen allgemeinen gesetzlichen Mindestlohn, der zum 1. Januar 2025 auf 12,82 Euro brutto pro Stunde festgelegt wurde (Vgl. BMAS, 2025). In Österreich gibt es hingegen keinen gesetzlichen Mindestlohn. Vielmehr werden Lohnuntergrenzen durch kollektivvertragliche Regelungen bestimmt, die rund 98 Prozent der Beschäftigten erfassen (Vgl. Titelbach, Ertl und Forstner, 2024, S. 21). Auch beim Urlaubsanspruch bestehen deutliche Abweichungen. In Deutschland schreibt das

Bundesurlaubsgesetz einen Mindesturlaub von 24 Werktagen vor, was bei einer Fünf-Tage-Woche 20 Arbeitstagen entspricht.¹ Das österreichische Urlaubsgesetz gewährt hingegen 30 Werktage Urlaub, die nach 25 Dienstjahren auf 36 Werktage ansteigen.² Damit liegt Österreich über dem unionsrechtlich vorgegebenen Mindestanspruch von vier Wochen bezahltem Jahresurlaub.³ Diese Unterschiede tragen erheblich zur unterschiedlichen Attraktivität grenzüberschreitender Beschäftigung bei und besitzen für Grenzpendler eine hohe Relevanz.

Informationsasymmetrien, etwa zu Qualifikationsanforderungen, Anerkennungsverfahren und sozialversicherungsrechtlichen Fragen, stellen zusätzliche Hürden dar und begrenzen die Ausschöpfung des Mobilitätspotenzials (Vgl. OECD, 2024, S. 18f.). Empirische Untersuchungen belegen zudem, dass grenzüberschreitende Erwerbstätigkeit trotz unionsweiter Freizügigkeitsrechte nur eine Randerscheinung im gesamteuropäischen Maßstab ist. So arbeiteten im Jahr 2023 lediglich rund 1,8 Millionen Personen in einem anderen Mitgliedstaat als ihrem Wohnsitzstaat, was etwa einem Prozent der gesamten erwerbsfähigen Bevölkerung entspricht. In Grenzregionen sind die Werte zwar deutlich höher, die Pendelmobilität bleibt jedoch regional stark ungleich verteilt (Vgl. European Commission, 2025, S. 46f.).

Für die deutsch-österreichische Grenzregion weist der Atlas der Stadt- und Regionalentwicklung eine überdurchschnittliche Bedeutung grenzüberschreitender Pendelbewegungen nach, wenngleich diese im gesamteuropäischen Vergleich nicht zu den Spitzenwerten zählen. Ausschlaggebend für die Realisierbarkeit solcher Beschäftigungsformen sind neben den rechtlichen Grundlagen vor allem funktionierende Infrastrukturen, leistungsfähige Verkehrsanbindungen sowie transparente steuer- und sozialrechtliche Rahmenbedingungen (Vgl. BBSR, 2022, S. 40f.). Ergänzend entstehen durch institutionalisierte Formen der Zusammenarbeit, wie Euregios oder den Europäischen Verbund für territoriale Zusammenarbeit (EVTZ), Kooperationsräume. Diese fördern eine gezielte Integration von Arbeitsmärkten und ermöglichen durch ihre rechtliche Handlungsfähigkeit längerfristige Kooperationen (Vgl. Wolf, Holleder und Brand, 2006, S. 668f.).

Neben diesen strukturellen und institutionellen Faktoren bleiben jedoch auch mentale und kulturelle Barrieren prägend. In der Literatur werden Grenzübergangszonen beschrieben, in denen sich sprachliche Unterschiede, verschiedene

¹ § 3 Abs. 1 Bundesurlaubsgesetz (BurlG)

² § 2 Urlaubsgesetz (UrlG)

³ Art. 7 Abs. 1 Richtlinie 2003/88/EG

Mentalitäten und unterschiedliche Verwaltungskulturen niederschlagen. Dies kann im Arbeitsalltag zu Reibungsverlusten führen (Vgl. Pechlaner und Jochmann, 2014, S. 5f.). Auch die interkulturelle Forschung hebt hervor, dass unterschiedliche Kommunikationsstile, Erwartungshaltungen und kulturelle Orientierungsmuster entscheidende Herausforderungen in grenzüberschreitenden Arbeitskontexten darstellen (Vgl. Thomas, 2006, S. 116).

Grenzüberschreitende Arbeitsmärkte sind durch ein Spannungsfeld zwischen rechtlich eröffneter Mobilität und fortbestehenden Unterschieden in den Lohn-, Sozial- und Anerkennungssystemen geprägt. Für Thermen- und Gesundheitsdestinationen an der deutsch-österreichischen Grenze bedeutet dies, dass die rechtlichen Grundlagen zwar Chancen eröffnen, deren Potenziale jedoch nur wirksam werden, wenn institutionelle, infrastrukturelle und kulturelle Hürden gezielt überwunden werden.

2.6.2 Erfolgsfaktoren grenzüberschreitender Zusammenarbeit

Für eine erfolgreiche grenzübergreifende Zusammenarbeit im Kontext von Employer Branding und Talent Management reichen rechtliche Rahmenbedingungen allein nicht aus. Vielmehr ist entscheidend, welche Faktoren das praktische Funktionieren gemeinsamer Strategien bestimmen. Besonders zentral ist der Aufbau von Vertrauen zwischen den beteiligten Akteuren. Nur wenn zwischen Betrieben, Bildungseinrichtungen und öffentlichen Stellen ein Klima persönlicher Verlässlichkeit und gegenseitigen Respekts entsteht, entwickeln sich Kooperationen nachhaltig. Studien zu touristischen Kooperationen zeigen, dass durch intensive Zusammenarbeit Vertrauen wächst, das Engagement für gemeinsame Projekte steigt und enge persönliche Beziehungen aufgebaut werden, die die Kooperationen langfristig stabilisieren (Vgl. Beritelli und Scherrer, 2014, S. 153f.). Auch die interkulturelle Forschung betont, dass Vertrauen sowohl in interpersonalen als auch in interkulturellen Kooperationskontexten eine unverzichtbare Grundlage darstellt (Vgl. Thomas, 2005, S. 115).

Darüber hinaus kommt es auf die Gestaltung des Netzwerkes selbst an. Destinationsentwicklung ist im Kern Netzwerkarbeit und gelingt nur, wenn klare Spielregeln der Zusammenarbeit, gemeinsame Kommunikationsformen und eine konstruktive Konfliktkultur etabliert werden (Vgl. Stettler und Müller, 2024, S. 92f.; Rehage, 2014, S. 101). In diesem Zusammenhang wird auch die Fähigkeit hervorgehoben, aus Kooperationen Sozialkapital zu generieren. Persönliche Kontakte schaffen Vertrauen und erleichtern

zukünftige Zusammenarbeit, indem sie Reibungsverluste verringern und die Bereitschaft erhöhen, Ressourcen zu teilen (Vgl. Fuchs, 2007, S. 504).

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Formulierung gemeinsamer Zielbilder. Grenzüberschreitende Strategien entfalten nur dann Wirkung, wenn die beteiligten Organisationen ein konsistentes Verständnis darüber entwickeln, welche Ziele mit der Zusammenarbeit verfolgt werden (Vgl. Stettler und Müller, 2024, S.27).

Ebenso bedeutsam ist die interkulturelle Kompetenz der beteiligten Akteure. Unterschiedliche Kommunikationsstile, Erwartungen und kulturelle Orientierungsmuster wirken als potenzielle Barrieren und können zu Missverständnissen führen. Erfolgreiche Kooperationen setzen deshalb auf Sensibilität für kulturelle Unterschiede sowie auf gezielte Sprachförderung und Mehrsprachigkeit, die den Alltag grenzüberschreitender Teams erleichtert (Vgl. Thomas, 2006, S. 115f.).

Schließlich entscheidet auch die Kontinuität der Zusammenarbeit über ihren Erfolg. Kurzfristige Projekte laufen Gefahr, nach Ablauf von Förderperioden zu versanden. Nachhaltige Kooperationen zeichnen sich hingegen durch dauerhafte Strukturen, langfristige Finanzierung und institutionelle Verankerung aus. Nur so lassen sich Kompetenzen systematisch aufbauen und gemeinsame Strategien festigen (Vgl. Pechlaner et al., 2014, S. 70). Erfolgreiche grenzüberschreitende Zusammenarbeit basiert auf einem Zusammenspiel mehrerer Faktoren. Vertrauen, persönliche Beziehungen, klare Spielregeln, gemeinsame Zielbilder, interkulturelle Kompetenzen und institutionelle Kontinuität sind dabei die zentralen Bausteine (Vgl. Rehage, 2014, S. 112). Diese Faktoren wirken sich unmittelbar auf die Praxis von Thermen- und Gesundheitsdestinationen aus, da sie darüber entscheiden, ob Kooperationen im Employer Branding und Talent Management tatsächlich zur Gewinnung und Bindung von Fachkräften beitragen können.

2.6.3 Relevanz für Thermen- und Gesundheitsdestinationen

Thermen- und Gesundheitsdestinationen bewegen sich im Spannungsfeld von Tourismus- und Gesundheitswirtschaft. Dadurch stehen sie in besonderer Weise vor der Herausforderung, qualifizierte Fachkräfte langfristig zu gewinnen und zu binden (Vgl. Groß, 2017, S. 14). Der bestehende Fachkräftemangel in beiden Branchen wird durch den demografischen Wandel und steigende Anforderungen an die Dienstleistungsqua-

lität zusätzlich verschärft (Vgl. Gardini, 2014, S. 63). Dabei reicht es nicht aus, Employer Branding und Talent Management ausschließlich auf betrieblicher Ebene zu verorten. In der Literatur wird zunehmend betont, dass diese Aufgaben auch auf Destinationsebene wahrgenommen werden können. Aufgrund ihres Netzwerkcharakters und ihrer Reichweite verfügen DMOs über die Möglichkeit, neben der Gästekommunikation auch gezielt Fachkräfte anzusprechen. Praxisbeispiele zeigen, dass DMOs durch Kooperationen und gemeinsame Maßnahmen im Bereich des Talent Managements zur Bewältigung des Fachkräftemangels beitragen und diese Verantwortung zunehmend stärker übernehmen (Vgl. Pillmayer und Storch, 2024, S. 278f.). Eine starke gemeinsame Identität trägt zudem wesentlich dazu bei, die Attraktivität einer Region als Arbeitsort sichtbar zu machen. In diesem Zusammenhang wird betont, dass die Stärkung der Destinationsmarke als geteilte Identität nach innen und außen ein gemeinsames Zielbild für alle Akteure greifbarer macht und Ressourcen bündelt (Vgl. Stettler und Müller, 2024, S. 27).

Gerade in grenznahen Regionen, wie zwischen Deutschland und Österreich, eröffnet sich darüber hinaus die Möglichkeit, Employer Branding und Talent Management grenzüberschreitend zu denken. An der Schnittstelle zweier nationaler Arbeitsmärkte können durch gemeinsame Strategien Synergien entstehen, etwa durch grenzübergreifende Ausbildungsinitiativen, regionale Talentpools oder abgestimmte Arbeitgebermarken. Kooperationen im Destinationsmanagement sind jedoch nur wirksam, wenn sie auf Vertrauen, langfristige Beziehungen und gemeinsame Zielbilder gestützt werden (Vgl. Fuchs, 2007, S. 512). Die Literatur verdeutlicht insgesamt, dass Employer Branding und Talent Management in Thermen- und Gesundheitsdestinationen über die Ebene einzelner Betriebe hinausreichen und im Zusammenspiel von Destinationsebene und grenzüberschreitender Kooperation eine besondere Relevanz entfalten. Diese Erkenntnisse bilden den theoretischen Bezugsrahmen für die Analyse der Destinationen Bad Füssing und Geinberg.

2.7 Best-Practice-Beispiel WORK FOR US

Der Verein WORK FOR US gilt als eines der bemerkenswertesten Beispiele für regionale HR-Kooperationen im Tourismus und verbindet Elemente des Employer Branding mit strategischem Talent Management. Seinen Ursprung hat das Projekt im Jahr 2009,

als im Rahmen eines LEADER-Projekts einige Unternehmen den Qualifizierungsverbund Tourismus Pinzgau gründeten. Daraus entwickelte sich im Laufe der Jahre eine enge Zusammenarbeit, die im Jahr 2020 in der Vereinsgründung mündete. Heute vereint WORK FOR US 24 touristische Vorzeigebetriebe, die gemeinsam über 800 Mitarbeitenden Arbeits- und Entwicklungsplätze bieten und sich als Arbeitgebermarke positionieren (Vgl. WORK FOR US, 2025a). Die Mitgliedsbetriebe sind in verschiedenen Destinationen im Pinzgau angesiedelt. 22 davon sind Hotels der Vier-Sterne-Kategorie, zwei weitere sind DMOs (Vgl. WORK FOR US, 2025b).

Der Verein hat sich zum Ziel gesetzt, die touristische Branche im Salzburger Pinzgau als attraktiven Arbeits- und Lebensraum zu gestalten, die Arbeitgeberattraktivität seiner Mitglieder zu stärken und dem Fachkräftemangel mit gemeinsamen Ressourcen entgegenzuwirken. Im Zentrum steht dabei das Leitbild, das von Wertschätzung, Führungsbewusstsein und echter Gastlichkeit geprägt ist. WORK FOR US versteht sich somit als kollektive Arbeitsgebermarke, die durch gemeinsames Handeln Strahlkraft entfaltet (Vgl. WORK FOR US, 2025a).

Ein zentrales Instrument zur Erreichung dieser Ziele ist die Skill Factory. Dabei handelt es sich um einen überbetrieblichen Schulungsverbund, der neben Auszubildenden und Fachkräften auch Führungskräfte anspricht. Neben fachlichen Trainings werden hier Soft Skills wie Kommunikation, Konfliktlösung oder Stressbewältigung vermittelt. Durch dieses Weiterbildungsangebot entsteht ein Mehrwert für die Mitarbeitenden und eine gemeinsame Identität sowie eine Qualitätskultur in den Mitgliedsbetrieben (Vgl. WORK FOR US, 2025c). Ergänzt wird dieses Angebot durch die WORK FOR US BonusCARD. Unter den Schlagworten EAT AROUND, SLEEP AROUND und SPA AROUND erhalten Mitarbeitende Zugang zu Leistungen in Partnerbetrieben und es entsteht dadurch ein zusätzlicher Bindungsanreiz (Vgl. WORK FOR US, 2025d).

Ein weiterer Schwerpunkt liegt in der Nachwuchsarbeit. Durch Kooperationen mit regionalen und überregionalen Schulen sowie durch regelmäßige Auftritte auf Karrieretagen wird aktiv für Ausbildungsberufe im Tourismus geworben. Zudem konnten in den vergangenen 15 Jahren fast 400 Auszubildende aus Deutschland im Rahmen des europäischen Austauschprogramms ERASMUS+ aufgenommen werden, wodurch die Initiative eine internationale Dimension erhält (Vgl. WORK FOR US, 2025e).

Ein weiterer Baustein der Initiative ist die gemeinsame Online-Präsenz. Auf der Website WORK FOR US werden die Mitgliedsbetriebe als attraktive Arbeitgeber präsentiert, wodurch ihre Sichtbarkeit deutlich erhöht wird. Zusätzlich dient die Plattform als zentraler Stellenmarkt, auf dem offene Positionen aller Partnerbetriebe gebündelt veröffentlicht werden. Dadurch entsteht ein einheitlicher Auftritt, der die Rekrutierung erleichtert und die Arbeitgebermarke stärkt (Vgl. WORK FOR US, 2025f).

Das im Rahmen dieser Arbeit geführte Experteninterview mit dem Projektleiter von WORK FOR US verdeutlicht die zentralen Erfolgsfaktoren des Projekts. Als besonders wesentlich wurde die klare Positionierung der beteiligten Betriebe als attraktive Arbeitgeber herausgestellt. Dies bildet den Kern eines wirksamen Employer Brandings. Durch gemeinsame Recruiting-Maßnahmen, Schulungen und Netzwerkevents entsteht eine starke Arbeitgebergemeinschaft, die nach außen sichtbar wird und nach innen identitätsstiftend wirkt. Gleichzeitig wurde betont, dass Transparenz und Vertrauen zwischen den teilnehmenden Unternehmen eine zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit und somit auch für ein nachhaltiges Talent Management darstellen (Vgl. Anhang J).

Obwohl WORK FOR US kein grenzüberschreitendes Projekt ist, kann es als Best Practice für Thermen- und Gesundheitsregionen betrachtet werden. Es zeigt, wie durch die Bündelung von Ressourcen, professionelles Employer Branding und systematisches Talent Management selbst kleinere Betriebe von einer starken Arbeitgebermarke profitieren können, indem sie so ihre Attraktivität als Arbeitgeber steigern und sich einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz verschaffen können. Dabei wird deutlich, dass Kooperation und geteilte Strukturen einen wesentlichen Beitrag zur Fachkräftesicherung leisten können, sowohl bei der Gewinnung neuer Mitarbeitender als auch bei deren langfristiger Bindung. In diesem Zusammenhang verdeutlicht WORK FOR US, dass durch Kooperation und Kollaboration mehr Schlagkraft gegen den Arbeits- und Fachkräftemangel erreicht werden kann als in einem einzelnen Betrieb (Vgl. Pillmayer und Storch, 2024, S. 278). Auch wenn es sich um eine nationale Initiative handelt, lassen sich die gewonnenen Erkenntnisse auf grenzüberschreitende Kontexte übertragen. Entsprechend können ähnliche Modelle, die an die spezifischen Rahmenbedingungen angepasst sind, wertvolle Impulse für die Gewinnung und Bindung von Fachkräften liefern.

3 Forschungsrelevante Thermendestinationen im Überblick

3.1 Auswahl der Untersuchungsdestinationen

Für die vorliegende Analyse wurden die beiden bedeutenden Thermen- und Gesundheitsdestinationen Bad Füssing in Deutschland und Geinberg in Österreich ausgewählt. Diese beiden Standorte mit ihren Thermen zeichnen sich durch eine hohe Spezialisierung im Gesundheitstourismus aus und repräsentieren gleichzeitig unterschiedliche institutionelle und strukturelle Rahmenbedingungen. Ihre Auswahl basiert auf der Annahme, dass sich aus der Kombination von räumlicher Nähe und nationalen Unterschieden besonders aussagekräftige Vergleichsmöglichkeiten ergeben. Damit bieten sie ein geeignetes Untersuchungsfeld für eine differenzierte Betrachtung gesundheitsorientierter Tourismusregionen.

Bad Füssing gilt als eine der führenden Kur- und Heilbäderdestinationen Deutschlands. Die Gemeinde verzeichnete im Jahr 2023 mehr als zwei Millionen Übernachtungen und nimmt damit eine Spitzenposition unter den deutschen Heilbädern ein (Vgl. Kur- & GästeService Bad Füssing, 2024a, S. 1). Die therapeutische Grundlage bildet das aus mehr als 1.000 Metern Tiefe geförderte Thermalwasser mit einer Temperatur von 56 °C. Die vorhandenen Thermalanlagen erstrecken sich über eine Wasserfläche von rund 12.000 Quadratmetern und bieten ein umfassendes Spektrum an kurativen und präventiven Anwendungen (Vgl. Kur- & GästeService Bad Füssing, 2024b, S. 10). Die hohe Zufriedenheit der Gäste spiegelt sich in einer außergewöhnlich hohen Wiederbesuchsrate wider. Über 90 Prozent der Erstbesucher reisen erneut an. Dies unterstreichen die nachhaltige Nachfrage und die erfolgreiche Positionierung der Destination. Über mehrere Jahrzehnte hinweg hat sich Bad Füssing als zentraler Bestandteil des bayerischen Thermenlands etabliert und sein Angebot kontinuierlich weiterentwickelt (Vgl. Kur- & GästeService Bad Füssing, 2024a, S. 4).

Bad Füssing ist nicht nur touristisch relevant, sondern spielt auch eine wichtige Rolle als Arbeitgeber in den Bereichen Tourismus, Gesundheitswesen und Wellness. Aufgrund der demografischen Entwicklung und des steigenden Fachkräftebedarfs wird es jedoch zunehmend schwieriger, qualifiziertes Personal zu gewinnen und zu binden. Die örtlichen Kliniken, Hotels und Dienstleistungsbetriebe sind auf gut ausgebildetes Fachpersonal angewiesen, dessen Rekrutierung jedoch immer schwieriger wird (Vgl. Gerauer, 2020, S. 257).

Geinberg ist eine bedeutende Thermendestination im österreichischen Raum. Die im oberösterreichischen Innviertel gelegene Gemeinde hat rund 1.440 Einwohner, erstreckt sich über eine Fläche von 14 km² und liegt 405 m über dem Meeresspiegel (Vgl. Gemeinde Geinberg, 2025). Trotz ihrer geringen Größe hat sich die Gemeinde durch die Ansiedlung des Spa Resorts Geinberg zu einem wichtigen touristischen Zentrum der Region entwickelt. Das Resort prägt nicht nur das Ortsbild, sondern fungiert auch als zentraler Motor der lokalen Tourismus- und Wirtschaftsentwicklung. Die Grundlage hierfür bildet das Spa Resort Geinberg mit über 3.000 m² Wasserfläche und 4.500 m² Ruhezonen. Es zählt zu den modernsten Thermenkomplexen Oberösterreichs (Vgl. Spa Resort Geinberg, 2024, S. 1). Das Angebot reicht über den klassischen Kurbetrieb hinaus und kombiniert thermale Kompetenz mit innovativen Wellness- und Lifestyle-Elementen. Das Angebot wird durch einen orientalisches gestalteten Spa-Bereich, vielfältige Gesundheits- und Entspannungsprogramme sowie eine erstklassige Hotelinfrastruktur mit 192 Zimmern abgerundet. Dadurch positioniert sich Geinberg nicht nur als klassische Thermendestination, sondern auch als exklusive Wellness- und Erholungsregion mit überregionaler Strahlkraft (Vgl. Spa Resort Geinberg, 2024, S. 1f.). Diese moderne Ausrichtung wird durch die aktive Einbindung in regionale Tourismus- und Entwicklungsstrategien zusätzlich gestärkt. Initiativen wie jene des Innviertel Tourismus oder der oberösterreichischen Standortentwicklung fördern die kontinuierliche Qualitätsverbesserung. Auch in Geinberg stellt der Gesundheitstourismus einen bedeutenden Wirtschaftsfaktor dar, indem er Arbeitsplätze schafft und einen wichtigen Beitrag zur regionalen Wertschöpfung leistet (Vgl. S'INNVIERTEL Tourismus, 2025).

Die geografische Lage der beiden Destinationen an der deutsch-österreichischen Grenze verleiht dem Vergleich zusätzliche Aussagekraft. Bad Füssing liegt im Südosten Bayerns nahe der Stadt Passau, Geinberg im angrenzenden oberösterreichischen Innviertel (Vgl. Kur- & GästeService Bad Füssing, 2024a, S. 26; S'INNVIERTEL Tourismus, 2025). Wie in Abbildung 8 verdeutlicht, beträgt die Distanz zwischen den beiden Orten lediglich etwa 14 Kilometer. Diese Nähe ermöglicht die Entstehung eines gemeinsamen Arbeits- und Ausbildungsraums, eröffnet jedoch gleichzeitig die Möglichkeit, Unterschiede in den politischen, rechtlichen und institutionellen Rahmenbedingungen zu identifizieren. Dazu zählen beispielsweise abweichende Regelungen

im Arbeitsrecht, Unterschiede in den Bildungssystemen sowie verschiedene Strukturen im Gesundheitswesen (Vgl. AK Vorarlberg, 2018, S. 4f.). Während in Deutschland ein kurmedizinischer Ansatz dominiert, der eng in die gesetzliche Krankenversicherung eingebunden ist, verfolgt Österreich vermehrt präventivmedizinische Konzepte, die stark privatwirtschaftlich organisiert sind (Vgl. Albaner und Grozea-Helmenstein, 2002, S. 240f.).



Abbildung 8 Entfernung zwischen Bad Füssing und Geinberg
Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit Google Maps

Die Auswahl zweier Destinationen mit vergleichbaren touristischen Kernangeboten, aber unterschiedlichen Systemvoraussetzungen, erlaubt eine umfassende und differenzierte Analyse. Beide Regionen bieten hochwertige Leistungen in den Bereichen Prävention, Regeneration und Wellness. Gleichzeitig unterscheiden sie sich hinsichtlich der Zugänge zur Gesundheitsversorgung, der Struktur ihrer Arbeitsmärkte und der Strategien zur Fachkräftegewinnung. Diese Kontraste ermöglichen eine präzise Gegenüberstellung und die Ableitung relevanter Handlungsempfehlungen für vergleichbare Grenzregionen.

Bei der Auswahl der Untersuchungsstandorte wurde zudem berücksichtigt, dass Bad Füssing und Geinberg repräsentativ für viele europäische Thermenregionen mit ähnlichen strukturellen Voraussetzungen sind. Die im Rahmen dieser vergleichenden Betrachtung gewonnenen Erkenntnisse lassen sich daher auch auf andere Destinationen

übertragen. Sie können als Grundlage für praxisnahe Empfehlungen zur Sicherung und Entwicklung von Fachkräften in gesundheitsorientierten Tourismusregionen dienen.

3.2 Vorstellung der Untersuchungsdestinationen

3.2.1 Bad Füssing

Die Gemeinde Bad Füssing liegt im niederbayerischen Landkreis Passau unmittelbar an der Grenze zu Österreich. Mit einer Gemeindefläche von rund 55 Quadratkilometern und aktuell 9.049 Einwohnern zählt Bad Füssing zu den kleineren Kurorten in Deutschland (Vgl. Kur- & GästeService Bad Füssing, 2025, S. 1f.). Trotz dieser eher bescheidenen Größenordnung weist die Gemeinde eine außerordentlich hohe touristische Präsenz auf. Die wirtschaftliche Struktur ist stark durch den Gesundheitstourismus geprägt, der den zentralen Entwicklungsmotor der Region bildet (Vgl. Gerauer, 2020, S. 146).

Die Ursprünge Bad Füssings als Gesundheitsdestination reichen bis ins Jahr 1938 zurück. In diesem Jahr wurde bei Bohrungen eine artesische Thermalquelle entdeckt, deren natürliches Wasser mit einer Temperatur von 56 °C an die Oberfläche trat (Vgl. Gerauer, 2020, S. 14). Diese geologische Besonderheit war der Ausgangspunkt für die spätere Anerkennung als staatliches Heilbad im Jahr 1950 und die anschließende Entwicklung zu einer hochspezialisierten Gesundheitsregion, deren infrastrukturelle Ausrichtung konsequent auf die Bereiche Kur, Prävention und Wellness abgestimmt ist (Vgl. Gerauer, 2020, S. 48f.).

Im Zentrum des gesundheitstouristischen Angebots der Gemeinde stehen die drei großen Thermen. Die Therme Eins, die Europa Therme und das Johannesbad umfassen gemeinsam eine Wasserfläche von über 12.000 Quadratmetern. Besuchern stehen mehr als 100 unterschiedlich gestaltete Becken zur Verfügung, die sowohl therapeutische als auch entspannungsorientierte Funktionen erfüllen (Vgl. Kur- & GästeService Bad Füssing, 2024a, S. 27). Das schwefelhaltige Thermalwasser gilt als medizinisch wirksam und wird insbesondere bei Erkrankungen des Bewegungsapparates, bei chronischen Schmerzzuständen sowie zur Stressreduktion eingesetzt. Diese Anwen-

dungsbereiche werden durch ein breites Spektrum begleitender Therapieangebote ergänzt, die evidenzbasiert sind und auf aktuellen medizinischen Standards beruhen (Vgl. Kur- & GästeService Bad Füssing, 2024c, S. 11).

Darüber hinaus verfügt Bad Füssing über ein breit gefächertes medizinisches und therapeutisches Netzwerk. Neben Fachkliniken für Rehabilitation und Anschlussheilbehandlungen existieren spezialisierte Gesundheitszentren, die Programme zur Prävention und Bewegungstherapie anbieten (Vgl. Kur- & GästeService Bad Füssing, 2024d, S. 15). Einen wachsenden Stellenwert nimmt dabei das Segment Medical Wellness ein, bei dem klassische Kurbehandlungen mit Elementen eines modernen, gesundheitsorientierten Lebensstils kombiniert werden. Ergänzt wird dieses Angebot durch naturbasierte Therapieformen, wie den zertifizierten Kur- und Heilwald, sowie durch Maßnahmen zur Förderung von Achtsamkeit und mentaler Gesundheit (Vgl. Kur- & GästeService Bad Füssing, 2024d, S. 12f.).

Die touristische Infrastruktur der Gemeinde ist sowohl quantitativ als auch qualitativ gut ausgebaut. Insgesamt stehen mehr als 230 Beherbergungsbetriebe mit rund 11.900 Gästebetten zur Verfügung. Das Spektrum reicht von exklusiven Wellnesshotels über familiäre Pensionen bis hin zu komfortablen Ferienwohnungen. Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer lag im Jahr 2024 bei etwa 7,3 Tagen und übersteigt damit den bundesweiten Vergleichswert deutscher Kurorte deutlich (Vgl. Kur- & GästeService Bad Füssing, 2025, S. 1f.).

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor Bad Füssings ist die hohe Zufriedenheit und Loyalität der Gäste. Über 90 Prozent der Erstbesucher entscheiden sich für einen Wiederholungsaufenthalt. Die allgemeine Zufriedenheit liegt bei bemerkenswerten 99 Prozent. Diese Kennzahlen verdeutlichen die starke emotionale Bindung der Gäste zur Destination und belegen die Qualität und Nachhaltigkeit des Angebots (Vgl. Kur- & GästeService Bad Füssing, 2024a, S. 21).

Ergänzend zum gesundheitstouristischen Angebot verfügt die Gemeinde über ein aktives kulturelles und gesellschaftliches Leben. Veranstaltungen wie Konzerte, Sportevents, Vortragsreihen und Gesundheitswochen tragen zur Attraktivität Bad Füssings bei und fördern das soziale Miteinander. Die Destination versteht sich daher nicht nur als Ort der Genesung, sondern auch als Raum für Bildung, Begegnung und ganzheitliche Erholung (Vgl. Kur- & GästeService Bad Füssing, 2024c, S. 28f.).

Auch aus ökonomischer Sicht kommt dem Gesundheitstourismus eine herausragende Bedeutung zu. In den vergangenen 25 Jahren waren in Bad Füssing zwischen 3.500 und 3.900 Personen sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Die Beschäftigten verteilen sich vorrangig auf das Gastgewerbe, den Handel, den Verkehrssektor sowie auf öffentliche und private Dienstleister, zu denen auch die Mitarbeitenden der Kurverwaltung zählen (Vgl. Gerauer, 2020, S. 103). Im Jahr 2022 waren am Standort 3.677 sozialversicherungspflichtige Arbeitsverhältnisse registriert (Vgl. Bayerisches Landesamt für Statistik, 2024, S. 8). Diese Zahlen unterstreichen die Rolle des Gesundheitstourismus als wichtigsten Wirtschaftszweig und stabilisierenden Beschäftigungsfaktor innerhalb der Region (Vgl. Gerauer, 2020, S. 103).

Heute zählt Bad Füssing zu den führenden Gesundheitsdestinationen Europas (Vgl. Kur- & GästeService Bad Füssing, 2024b, S. 8). Die Entwicklung vom kleinen Kurort zu einer ganzjährig frequentierten Wohlfühlregion basiert auf der strategischen Nutzung natürlicher Ressourcen, einer leistungsfähigen Infrastruktur und einer konsequenten Ausrichtung auf die Bedürfnisse moderner Gesundheitsreisender. Die hohe Gästezufriedenheit, die überdurchschnittliche Wiederbesuchsrate sowie die herausragende wirtschaftliche Bedeutung des Gesundheitstourismus belegen den langfristigen und nachhaltigen Erfolg der Destination (Vgl. Gerauer, 2020, S. 258; Kur- & GästeService Bad Füssing, 2024a, S. 1).

3.2.2 Geinberg

Geinberg ist eine kleine Gemeinde im oberösterreichischen Bezirk Ried im Innkreis. Sie hat eine Fläche von etwa 14 Quadratkilometern und rund 1.440 Einwohner. Trotz ihrer geringen Größe hat sich Geinberg im Laufe der letzten Jahrzehnte zu einem überregional bekannten Zentrum für Wellness- und Gesundheitstourismus entwickelt. Diese Entwicklung zeigt, dass touristischer Erfolg nicht zwangsläufig von der Größe einer Destination abhängt, sondern vielmehr von deren Profilierung und strategischer Ausrichtung (Vgl. Gemeinde Geinberg, 2025).

Der Ursprung dieser Entwicklung geht auf eine geologische Bohrung im Jahr 1974 zurück. Ursprünglich sollte damit die Existenz möglicher Erdölvorkommen erkundet

werden. Stattdessen wurde eine bis zu 100 Grad Celsius heiße Thermalquelle entdeckt, deren Wasservorkommen sich wie ein unterirdischer See unter dem Gemeindegebiet erstrecken. Diese geothermische Ressource zählt heute zu den ergiebigsten Thermalquellen Österreichs. Obwohl das Potenzial für eine touristische Nutzung frühzeitig erkannt wurde, erfolgte die konkrete Umsetzung erst Jahrzehnte später. So wurde erst 1996 mit dem Aufbau der technischen Infrastruktur begonnen und 1998 eröffnete schließlich die Therme Geinberg. Seither bildet sie das touristische Zentrum der Gemeinde und fungiert als Leitbetrieb im regionalen Gesundheitstourismus (Vgl. Spa Resort Geinberg, 2025a).

Das Spa Resort Geinberg präsentiert sich als multifunktionale Anlage mit klarer Ausrichtung auf Gesundheits- und Wellnessangebote. Die Anlage integriert verschiedene infrastrukturelle Elemente zu einem ganzheitlichen Konzept, das jährlich mehr als 200.000 Gäste anzieht (Vgl. Spa Resort Geinberg, 2024). Die thermale Erlebniswelt umfasst Becken mit Thermal-, Süß- und Salzwasser. Darüber hinaus bietet sie besondere Attraktionen wie eine künstlich angelegte Karibik-Lagune mit Sandstrand, ein Kaskadenbecken und ein separates Sportbecken (Vgl. Spa Resort Geinberg, 2025b). Diese architektonischen und funktionalen Besonderheiten ergänzen das klassische Thermalangebot und sprechen ein breit gefächertes Publikum an.

Ergänzt wird das Angebot durch eine Saunawelt mit thematisch gestalteten Saunen und Dampfbädern. In diesen Bereichen finden regelmäßig Aufgussrituale statt, die zur Erholung und Regeneration beitragen (Vgl. Spa Resort Geinberg, 2025c). Hinzu kommt die Oriental World, ein speziell gestalteter Bereich mit traditionellem Hamam, Serailbad, orientalischem Arkadenhof und einer landestypischen Teebar. Hier wird ein interkultureller Erholungsansatz verfolgt (Vgl. Spa Resort Geinberg, 2025d). Außerdem steht das Vitality Spa zur Verfügung, das klassische europäische Therapieformen mit internationalen Wellnesspraktiken kombiniert. Ein modern ausgestattetes Fitnesscenter mit einer Fläche von rund 450 Quadratmetern bietet Raum für gesundheitsfördernde Bewegung (Vgl. Spa Resort Geinberg, 2025e). Durch die direkte Anbindung an ein Vier-Sterne-Superior-Hotel sind komfortable Übernachtungsmöglichkeiten gegeben und ein nahtloser Übergang zwischen Unterkunft und Gesundheitsangebot möglich (Vgl. Spa Resort Geinberg, 2025f). Darüber hinaus stellt das Resort Kapazitäten für geschäftliche Veranstaltungen bereit. Insgesamt stehen neun Meetingräume

für Seminare, Tagungen oder Firmenevents zur Verfügung (Vgl. Spa Resort Geinberg, 2025g). Für besonders exklusive Gäste bietet Geinberg Private Spa Villas individuelle Rückzugsorte mit privater Sauna, Dampfbad, Außen-Whirlpool und persönlichem Butler-Service und rundet damit das Premiumsegment des Resorts ab (Vgl. Spa Resort Geinberg, 2025h).

Das Spa Resort Geinberg wird durch die VAMED Vitality World betrieben, einer Tochtergesellschaft der österreichischen VAMED AG. Die Unternehmensgruppe betreibt insgesamt sechs Thermenanlagen in Österreich und zählt zu den bedeutendsten Akteuren im Bereich des privaten Gesundheitstourismus (Vgl. VAMED Vitality World, 2025). Die Errichtung des Spa Resorts Geinberg wurde durch eine Investition der VAMED AG in Höhe von 54,5 Millionen Euro realisiert. Die Zugehörigkeit zur VAMED Vitality World verschafft dem Standort nicht nur finanzielle Stabilität, sondern auch strukturelle Vorteile, insbesondere in den Bereichen Markenführung, Qualitätssicherung und Personalentwicklung (Vgl. Albaner und Grozea-Helmenstein, 2002, S. 120). Das touristische Profil des Spa Resorts Geinberg richtet sich an ein anspruchsvolles Publikum mit einem hohen Bedürfnis nach stilvoller Entspannung und nachhaltigem Wohlbefinden. Im Mittelpunkt stehen Erholung, Rückzug und exklusiver Genuss, stets in Verbindung mit einem verantwortungsbewussten Umgang mit Ressourcen. Als erste klimaneutrale Therme Österreichs setzt das Resort auf nachhaltige Technologien wie Geothermie und zeigt, dass luxuriöser Tourismus und ökologische Verantwortung sich nicht ausschließen. Neben klassischen Wellnessgästen spricht das Spa Resort Geinberg auch Geschäftsreisende und Veranstaltungsplaner an, die Wert auf ein gehobenes Umfeld legen (Vgl. Spa Resort Geinberg, 2024).

In wirtschaftlicher Hinsicht ist das Spa Resort Geinberg ein zentraler Impulsgeber für die Region. Im Jahr 2024 wurden rund 107.000 Übernachtungen in Geinberg verzeichnet. Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer lag bei zwei Tagen, was auf eine hohe Frequentierung und starke Tagesbesucherzahlen hinweist (Vgl. Statistik Austria, 2025). Mit 273 direkt angestellten Mitarbeitenden zählt das Resort zu den größten Arbeitgebern in der Umgebung. Darüber hinaus bestehen zahlreiche indirekte Beschäftigungsverhältnisse im Umfeld des Thermenbetriebs, etwa in der Gastronomie, im Transportwesen und im Handel. Die Einrichtung fungiert zudem als Ausbildungsstätte

für Gesundheits- und Tourismusberufe und leistet damit einen Beitrag zur Fachkräfteentwicklung in der Region (Vgl. Thermenzentrum Geinberg BetriebsgmbH, 2025). Insgesamt lässt sich Geinberg somit als moderne, stark privatwirtschaftlich organisierte Gesundheitsdestination beschreiben. Das Resort profitiert von einer professionellen Betriebsstruktur, ist strategisch in eine überregionale Markenwelt eingebunden und hebt sich durch seine exklusive Ausrichtung deutlich von traditionellen Kurorten ab. Diese Merkmale machen Geinberg zu einem bedeutenden Beispiel für die erfolgreiche Entwicklung privater Wellnessangebote im europäischen Gesundheitstourismus.

3.3 Vergleich der beiden Destinationen

Ein direkter Vergleich der Thermen- und Gesundheitsdestinationen Bad Füssing und Geinberg ermöglicht eine vertiefte Betrachtung zweier unterschiedlicher, jedoch jeweils erfolgreicher Modelle gesundheitstouristischer Entwicklung. Beide Orte verfügen über bedeutende infrastrukturelle Ressourcen, eine klar definierte Ausrichtung auf Gesundheit und Wohlbefinden sowie eine hohe ökonomische Abhängigkeit vom Gesundheitstourismus. Dabei zeigen sich nicht nur strukturelle Unterschiede, sondern auch abweichende strategische Ansätze in Bezug auf Zielgruppen, Managementformen, Leistungsangebote und institutionelle Einbindung.

Bad Füssing ist mit rund 9.000 Einwohnern und einer Fläche von 55 Quadratkilometern deutlich größer als Geinberg mit etwa 1.400 Einwohnern auf rund 14 Quadratkilometern (Vgl. Gemeinde Bad Füssing, 2025; Gemeinde Geinberg, 2025). Die gewachsene Struktur Bad Füssings ist eng mit der deutschen Kurtradition verbunden und stark im öffentlichen Gesundheitswesen verankert. Viele medizinische Leistungen werden im Rahmen gesetzlicher Versicherungen angeboten, wodurch der Ort eine zentrale Rolle innerhalb des deutschen Kur- und Rehabilitationssystems einnimmt (Vgl. Gerauer, 2020, S. 113). Geinberg steht demgegenüber als privatwirtschaftlich geprägte Destination, deren Entwicklung nahezu vollständig auf das zentralisierte Spa Resort zurückzuführen ist. Dieses bildet das Herzstück der touristischen Infrastruktur und operiert unabhängig von sozialversicherungsrechtlichen Strukturen (Vgl. Spa Resort Geinberg, 2024).

Ein weiterer wesentlicher Unterschied liegt in der Trägerschaft und strategischen Steuerung der beiden Destinationen. In Bad Füssing erfolgt die Koordination durch kommunale Einrichtungen und regionale Gesundheitsakteure. Die Entscheidungsfindung ist partizipativ angelegt und bindet verschiedene Interessengruppen aus den Bereichen Medizin, Hotellerie und Tourismus ein. Die Weiterentwicklung der Destination orientiert sich an langfristigen, regionalen Zielsetzungen (Vgl. Leipelt, 2024, S. 1f.). In Geinberg hingegen ist die Steuerung durch die VAMED Vitality World als Teil eines überregionalen Konzernverbundes geprägt. Dieses privatwirtschaftlich organisierte Netzwerk ermöglicht eine zentralisierte Qualitätskontrolle, ein professionelles Markenmanagement und strategische Skaleneffekte über mehrere Standorte hinweg (Vgl. Albaner und Grozea-Helmenstein, 2002, S. 120).

Auch in der Angebotsgestaltung unterscheiden sich die beiden Orte deutlich. Bad Füssing bietet eine breite Palette klassischer Kurleistungen, medizinischer Rehabilitationsmaßnahmen und präventiver Gesundheitsprogramme. Dieses Angebot wird durch kulturelle und spirituelle Formate sowie Naturerlebnisse ergänzt, wodurch ein integratives Gesundheitsverständnis gefördert wird. Die Zielgruppen umfassen vorrangig ältere, gesundheitsbewusste Menschen sowie chronisch Erkrankte, für die längere Aufenthalte charakteristisch sind (Vgl. Kur- & GästeService Bad Füssing, 2024d, S. 6f.). In Geinberg liegt der Schwerpunkt auf exklusiven Spa- und Wellnesserlebnissen, die sich an ein jüngeres, zahlungskräftiges Publikum richten. Das Angebot konzentriert sich auf kurzfristige Rückzugsformate, Detox-Programme und hochwertige Unterkünfte. Klassische Kuranwendungen spielen dabei keine Rolle (Vgl. Spa Resort Geinberg, 2025f).

In Bezug auf das Reiseverhalten der Gäste zeigen sich ebenfalls Unterschiede. In Bad Füssing liegt die durchschnittliche Aufenthaltsdauer bei über sieben Tagen, was auf den kurmedizinischen Charakter der Aufenthalte hindeutet. Die hohe Loyalität der Gäste ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Über 90 Prozent der Erstbesucher entscheiden sich für eine Rückkehr (Vgl. Kur- & GästeService Bad Füssing, 2024a, S. 21). In Geinberg hingegen dominieren Kurzaufenthalte mit einer durchschnittlichen Dauer von zwei Tagen. Diese Aufenthalte sind intensiver in der Nutzung der Angebote und stärker erlebnisorientiert, was sich in einer anderen Gästestruktur und Erwartungshaltung widerspiegelt (Vgl. Statistik Austria, 2025).

Trotz aller Unterschiede gibt es auch grundlegende Gemeinsamkeiten zwischen den beiden Destinationen, die eine vergleichende Analyse besonders aufschlussreich machen. So verstehen sich beide Standorte als ganzheitlich orientierte Gesundheitsregionen, in denen medizinische Fachkompetenz, Entspannung, Naturerlebnis und touristischer Komfort miteinander verknüpft sind. Sie stehen vor ähnlichen Herausforderungen, etwa im Hinblick auf die demografische Entwicklung, die zunehmende Individualisierung der Nachfrage, den steigenden Fachkräftebedarf sowie den internationalen Wettbewerb im Wellness- und Gesundheitstourismus. Darüber hinaus zeigen beide Orte, dass eine nachhaltige touristische Entwicklung untrennbar mit einer klaren strategischen Positionierung, einer hohen Angebotsqualität und einer langfristigen Personalbindung verbunden ist.

Die vergleichende Analyse der beiden untersuchten Destinationen zeigt, dass gesundheitstouristische Entwicklungen auf unterschiedlichen institutionellen und strategischen Grundlagen beruhen und dennoch gleichermaßen erfolgreich sein können. Bad Füssing basiert auf einem traditionell kurmedizinischen Fundament innerhalb des deutschen Sozialversicherungssystems, während Geinberg ein innovationsorientiertes, privatwirtschaftlich organisiertes Wellnesskonzept verfolgt. Beide Standorte zeigen, dass eine klare Positionierung, die Nutzung regionaler Ressourcen, die Anpassung an veränderte Gästebedürfnisse sowie der Aufbau leistungsfähiger Strukturen für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit zentral sind. Trotz erheblicher Unterschiede in Bezug auf den Zugang zur Gesundheitsversorgung, die Trägerschaft und die Angebotslogik sowie die angesprochenen Zielgruppen lassen sich zahlreiche Parallelen identifizieren. Dazu gehören eine hohe Abhängigkeit vom Gesundheitstourismus, ein starker Bedarf an qualifiziertem Personal, die Notwendigkeit kontinuierlicher Qualitätsentwicklung und die Herausforderung, sich in einem zunehmend internationalisierten Marktumfeld zu behaupten. Vor diesem Hintergrund lassen sich aus dem Vergleich der beiden Destinationen zentrale Ansatzpunkte ableiten, wie grenzüberschreitendes Employer Branding und strategisches Talent Management zur nachhaltigen Fachkräftesicherung im Gesundheitstourismus beitragen können.

4 Methodik

4.1 Auswahl der Methodik und Vorgehen

Die vorliegende Arbeit stützt sich auf die Grundlagen der empirischen Sozialforschung. Die empirische Forschung will Erkenntnisse durch die systematische Auswertung von Erfahrungen und Wissen gewinnen (Vgl. Kromrey, Roose und Strübing, 2016, S. 34). Unter empirischer Sozialforschung versteht man Untersuchungen, die einen bestimmten Bereich der sozialen Welt beobachten, um einen Beitrag zur Entwicklung von Theorien zu leisten (Vgl. Gläser und Laudel, 2010, S. 23f.). Dies erfolgt durch theoriegeleitete Beobachtung der sozialen Wirklichkeit und das Ziehen theoretischer Schlüsse aus den Beobachtungen. In der empirischen Bildungsforschung werden, wie in anderen sozialwissenschaftlichen Disziplinen auch, je nach Forschungsgegenstand und Ziel der Untersuchung unterschiedliche empirische Forschungsmethoden eingesetzt. Entscheidend für die Wahl der richtigen empirischen Methode ist das individuelle Forschungsinteresse. Grundsätzlich unterscheidet man zwischen quantitativen und qualitativen Erhebungsinstrumenten. Trotz der Gemeinsamkeiten zwischen den Ansätzen der qualitativen und quantitativen Forschung lassen sich beide Ansätze klar voneinander unterscheiden (Vgl. Gläser und Laudel, 2010, S. 24). Bei den qualitativen Methoden werden nicht nur Zusammenhänge oder Kausalitäten beschrieben, interpretiert und verstanden, sondern auch Klassifikationen erstellt und Hypothesen gebildet. Typische Methoden sind qualitative Interviews, Gruppendiskussionen, Beobachtungen oder Einzelfallstudien. Quantitative Forschungsansätze zielen dagegen darauf ab, Verhalten möglichst genau in Form von Modellen, Kausalitäten und numerischen Größen zu erfassen. Quantitative Methoden umfassen systematische Beobachtungen, Experimente oder standardisierte Umfragen (Vgl. Lamnek und Krell, 2024, S. 15f.). Insgesamt lässt sich sagen, dass die quantitative Forschung in der Lage ist, eine größere Menge an Daten in kürzerer Zeit zu sammeln und zu analysieren. Der Schwerpunkt liegt auf der Erklärung der Sachverhalte. Bei der qualifizierten Forschung hingegen erfolgt eine intensivere Auseinandersetzung mit den Daten. Auf diese Weise können tiefere Einblicke gewonnen werden, die das Verständnis von Zusammenhängen und Kausalitäten ermöglichen (Vgl. Reinhardt, 2012, S. 232f.).

In der vorliegenden Arbeit wurde für die Erhebung der Daten das leitfadengestützte Experteninterview und für die Auswertung der Daten die qualitative Inhaltsanalyse

nach Philipp Mayring gewählt. Bei dem hier beschriebenen qualitativen Verfahren sind, wie auch bei der quantitativen Forschung, einige Grundsätze zu berücksichtigen. Die Qualität der Forschungsergebnisse wird durch Qualitätskriterien sichergestellt. Insgesamt fasst Mayring sechs allgemeine Gütekriterien der qualitativen Forschung zusammen (Vgl. Mayring, 2023, S. 122 ff):

1. Verfahrensdokumentation:

In der qualitativen Forschung muss die Forschungsmethode dokumentiert und detailliert beschrieben werden, um den Forschungsprozess für Außenstehende nachvollziehbar zu machen.

2. Argumentative Interpretationsabsicherung:

In der qualitativen Forschung werden Interpretationen nicht festgelegt, sondern sie werden argumentativ begründet. Die Interpretation muss sowohl in sich selbst als auch mit dem Vorverständnis der entsprechenden Interpretationen kohärent sein.

3. Regelgeleitetheit:

Die qualitative Forschung muss offen für den Forschungsgegenstand sein, allerdings ist sie ohne Regeln wertlos. Deswegen muss sich auch die qualitative Forschung an gewisse Regeln halten und das gesammelte Material systematisch verarbeiten.

4. Nähe zum Gegenstand:

Angemessenheit des Gegenstandes durch möglichst enge Anknüpfung an die Alltagswelt der untersuchten Subjekte und Herstellung eines Interessenkonsenses mit den untersuchten Subjekten in einer offenen, gleichberechtigten Beziehung.

5. Kommunikative Validierung:

Die Validität der gesammelten Ergebnisse qualitativer Sozialforschung kann geprüft werden, indem sie der befragten Person erneut vorgelegt und mit dieser diskutiert werden. Finden sich die Befragten in den Ergebnissen wieder, ist dies ein wichtiges Argument für die Validierung der Ergebnisse.

6. Triangulation:

Die Forschungsqualität kann durch die Kombination verschiedener analytischer Ansätze erhöht werden. Zu diesem Zweck können unterschiedliche Datenquellen, theoretische Ansätze und Methoden verwendet werden. Auf diese Weise können unterschiedliche Lösungsansätze für die Forschungsfrage gefunden werden.

Als Methode der qualitativen Sozialforschung wurde für diese vorliegende Arbeit das leitfadengestützte Experteninterview gewählt, welches in Kapitel 4.2.1 detaillierter dargestellt wird. Interviews mit Fachleuten ermöglichen es, aufgrund der hohen Aktualität eine Bestandsaufnahme zu erstellen, die aus bibliographischen Quellen wie Sammelbänden, Journals oder Monographien nur unzureichend gewonnen werden konnte. Im Vorfeld dieser Masterarbeit wurde eine umfassende Literaturrecherche in der Bibliothek der Hochschule München als auch im Internet durchgeführt, um den theoretischen Hintergrund zu erarbeiten und eine optimale Basis für die Durchführung der qualitativen Untersuchung zu bilden. Auf der Grundlage der gewonnenen Ergebnisse wurden mehrere Interviewleitfäden für die geplanten Expertengespräche entwickelt. Daraufhin wurden 23 Personen mit Entscheidungsverantwortung in Thermendestinationen oder mit Expertise in diesem Fachbereich für ein Interview ausgewählt und kontaktiert. Elf Experten erklärten sich bereit, für ein Interview zur Verfügung zu stehen. Die Experteninterviews wurden anschließend ausgewertet, um ein Fazit im Hinblick auf die Beantwortung der Forschungsfragen zu treffen.

4.2 Datenerhebung

4.2.1 Leitfadengestütztes Experteninterview

Experteninterviews bieten sich an, um einen Einblick in das Destinationsmanagement von Thermenregionen zu erhalten. Es handelt sich um ein Einzelinterview, bei dem eine Person mit Expertise befragt wird (Vgl. Döring, 2023, S.371f.). Damit die, durch das Experteninterview erhaltende Daten ausgewertet und strukturiert werden können, wurden mehrere Leitfäden erstellt. Die Leitfäden helfen einerseits zur Strukturierung des Themenfeldes der Untersuchung und außerdem übernehmen sie während dem Interview eine zentrale Orientierungsfunktion (Vgl. Bogner et al., 2014, S. 27). Die Leitfäden enthalten für die Datenerhebung und Datenanalyse ein Gerüst, was die Vergleichbarkeit der geführten Interviews ermöglicht (Vgl. Döring, 2023, S.367). Die Reihenfolge der Fragen ist im Leitfadeninterview nicht vorgegeben, dadurch soll das Interview wie ein natürliches Gespräch wirken (Vgl. Gläser und Laudel, 2010, S. 144). Bei den Interviews werden keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben, dementsprechend können die Befragten ihre Ansichten und Erfahrungen frei äußern (Vgl. Misoch, 2019, S. 66).

4.2.2 Auswahl der Interviewpartner

Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte auf der Grundlage ihrer Expertise im Bereich der Thermendestinationen. Als Interviewpartner wurden elf Experten aus unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen befragt. Dabei handelt es sich um Personalverantwortliche, Marketingexperten, Tourismusmanager, Bürgermeister, Vertreter von Tourismusverbänden und der Wirtschaftsförderung sowie Projektleitern von Best-Practice-Projekten. Nach einer ersten Kontaktaufnahme wurde mit dem jeweiligen Ansprechpartner ein Interviewtermin vereinbart.

4.2.3 Aufbau und Inhalt des Leitfadens

Mit Hilfe der erstellten Leitfäden soll die Forschungsfrage „Wie können Thermen- und Gesundheitsdestinationen in Deutschland und Österreich durch die Kombination von grenzüberschreitendem Employer Branding und strategischem Talent Management Fachkräfte gewinnen und langfristig binden, am Beispiel der Destinationen Bad Füssing und Geinberg?“ beantwortet werden. Die für die Experteninterviews erstellten Leitfäden enthalten dreizehn strukturierte und offene Fragen. Durch die gewählten Fragen wurde eine Abdeckung aller wichtigen Themen gewährleistet. In dem Interviewleitfaden sind folgende Themenbereiche enthalten:

- Einschätzung der aktuellen Fachkräftesituation in der Region
- Ursachen des Fachkräftemangels in der Region
- Ansätze zur Positionierung als attraktiver Arbeitgeber
- Maßnahmen zur gezielten Gewinnung und Bindung von Fachkräften
- Potenziale einer grenzüberschreitenden Kooperation
- Herausforderungen einer grenzüberschreitenden Kooperation
- Zentrale Akteure für die Umsetzung einer grenzüberschreitenden Kooperation

Da im Rahmen der Arbeit verschiedene Expertengruppen befragt wurden, wurden die Interviewleitfäden zielgruppenspezifisch angepasst. Die grundlegende Struktur blieb dabei erhalten, einzelne Fragen wurden jedoch je nach Fachperspektive ergänzt oder modifiziert. Eine Übersicht der verwendeten Leitfäden befindet sich in den Anhängen B bis E. Um den unterschiedlichen Perspektiven der befragten Akteure

gerecht zu werden, wurden halbstrukturierte, zielgruppenspezifische Interviewleitfäden entwickelt. Dabei wurde auf eine einheitliche Grundstruktur geachtet, welche die Themen Fachkräftesituation, Employer Branding, Talent Management und grenzüberschreitende Zusammenarbeit umfasst. Je nach Zuständigkeit und Funktion der Interviewpartner wurden einzelne Fragen angepasst, ergänzt oder weggelassen. Insgesamt wurden vier unterschiedliche Leitfäden verwendet, die den jeweiligen Expertengruppen zugeordnet sind.

Anhang B: Thermenbetriebe und Tourismusorganisationen

Anhang C: Kommunale Vertreter

Anhang D: Strategische Projekte und Kooperationsverantwortliche

Anhang E: Überregionale Tourismusexperten

Durch diese Differenzierung war es möglich, sowohl betriebliche als auch strategisch-politische und kommunale Perspektiven auf das Thema Fachkräftesicherung umfassend zu erfassen.

4.2.4 Vorbereitung und Durchführung der Experteninterviews

Die einzelnen Experten wurden nach Fertigstellung der Leitfäden kontaktiert. Nachdem das Interesse an einem Interview bekundet worden war, wurde eine weitere E-Mail mit dem genauen Thema und Umfang der Befragung verschickt. Nach Zusage der Interviewpartner wurde ein Termin für ein Online-Interview vereinbart. Die Termine für die Interviews waren auf drei Wochen, im Zeitraum vom 08.07.2025 bis 28.07.2025 verteilt. Alle Interviews wurden mit Hilfe einer Videokonferenz über die Plattformen Zoom und Microsoft Teams geführt. Manche Interviewpartner wünschten vor dem Gespräch einen Einblick in die Fragen, damit Sie sich gegebenenfalls vorbereiten können. Zu Beginn des Gesprächs gab es eine Einführung in das Thema, Dauer und Zweck des Interviews. Darüber hinaus wurde die Erlaubnis eingeholt, das Interview auf Tonband aufzunehmen, und es wurde das Einverständnis für die Verwendung der Aussagen in der Arbeit eingeholt. Die einzelnen Interviews dauerten zwischen 15 und 67 Minuten.

4.2.5 Transkription der Interviews

Damit das Befragungsmaterial ausgewertet werden kann, muss dieses zunächst aufbereitet und dokumentiert werden. Unter Transkription versteht man das Verschriftlichen der aufgenommenen Tonaufzeichnungen (Vgl. Döring, 2023, S. 362f.). Von den verschiedenen Richtlinien, nach welchem das Transkript erstellt werden kann, wurde in diesem Fall die wörtliche Transkription gewählt. Bei der wörtlichen Transkription wird jedes gesprochene Wort aufgeschrieben. Hierbei werden die nonverbalen Äußerungen nicht berücksichtigt (Vgl. Steffen und Doppler, 2019, S. 53). In dieser Arbeit sind nur die relevanten Sachaussagen von Bedeutung, dementsprechend wurden bedeutungslose Aussagen selektiert. Die dafür angewendeten Transkriptionshinweise sind im Anhang F zu finden.

4.3 Datenauswertung

Die qualitative Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring ist ein geeignetes Verfahren zur Auswertung der Daten. Diese Methode ermöglicht, große Textmengen zu analysieren und das zu untersuchende Material auf ein Minimum an wichtigen Aussagen zu reduzieren (Vgl. Diekmann, 2020, S. 608). Dabei handelt es sich um eine methodisch kontrollierte, empirische Auswertung qualitativer Daten. Dies kann jede Art von Kommunikationssituationen sein, die aufgezeichnet wurde (Vgl. Fantapié Altobelli, 2023, S. 393). Dabei wird versucht, überindividuelle Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten, indem man die erhobenen Daten vergleicht. Die Entwicklung eines so genannten Kategoriensystems steht dabei im Mittelpunkt (Vgl. Mayring, 2022, S. 70). Es ist eine Form von Suchraster, durch das die Interviews analysiert werden. Die für die Beantwortung der Forschungsfrage relevanten Aspekte können auf diese Weise herausgefiltert werden (Vgl. Gläser und Laudel, 2010, S. 200f.). Die Analyse des Materials erfolgt systematisch und lässt sich in verschiedene aufeinanderfolgende Schritte einteilen, die nach bestimmten Regeln festgelegt sind (Vgl. Mayring, 2022, S. 61). Die neun Stufen sind:

1. Stufe: Festlegung des Materials

Zu Beginn wurden bestimmte Themen und Aspekte aus dem Material herausgefiltert, wichtige Textpassagen markiert und Notizen gemacht, um Besonderheiten oder erste Auswertungsideen festzuhalten. Auf diese Weise konnte ein erster Überblick über die Datenbank gewonnen werden.

2. Stufe: Analyse der Entstehungssituation

Im Vorfeld wurden Hauptkategorien entsprechend dem jeweiligen Geschehen abgeleitet. Als Grundlage für die Kategorisierung dienen die Fragestellung der Masterarbeit sowie die daraus erarbeiteten Interviewleitfäden.

3. Stufe: Formale Charakteristika des Materials

Die Interviews wurden zuerst auf Tonband aufgenommen und dann transkribiert. Das Datenmaterial liegt in schriftlicher Textform vor.

4. Stufe: Richtung der Analyse

Es werden die geführten Interviews betrachtet. Mit Hilfe der Interviews konnten die einzelnen Gespräche aufgezeichnet und ausgewertet werden. Die Forschung konzentriert sich dabei auf den Text selbst, denn es soll untersucht werden, wie die verschiedenen Experten über das Thema denken und handeln.

5. Stufe: Theoretische Differenzierung der Fragestellung

Die Intention der Datenerhebung lag in der Forschungsfrage: Wie können Thermen- und Gesundheitsdestinationen in Deutschland und Österreich durch die Kombination von grenzüberschreitendem Employer Branding und strategischem Talent Management Fachkräfte gewinnen und langfristig binden, am Beispiel der Destinationen Bad Füssing und Geinberg?

In erster Linie waren die durchgeführten Interviews auf die Beantwortung dieser Frage ausgerichtet. Im Verlauf der Datenerhebung konnte auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse weitere Forschungsfragen aufgestellt werden. Diese Forschungsfragen lauten:

- Welche Herausforderungen bestehen aktuell in Bad Füssing und Geinberg bei der Fachkräftegewinnung und -bindung?
- Welche Employer-Branding-Maßnahmen setzen die Destinationen derzeit ein?
- Welche Instrumente des strategischen Talent Managements kommen zur Gewinnung und Bindung von Fachkräften zum Einsatz?
- Welche Chancen und Herausforderungen bietet eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit?

Zur Beantwortung dieser Fragen wurden die Experteninterviews inhaltsanalytisch nach Philipp Mayring kodiert und ausgewertet.

6. Stufe: Bestimmung der passenden Analysetechnik

Die Auswertung orientiert sich aufgrund der umfangreichen Materialmenge an der Technik der inhaltlichen Zusammenfassung. „Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion einen überschaubaren Corpus zu schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist“ (Mayring, 2022, S. 66).

7. Stufe: Definition der Analyseeinheiten

Beim siebten Schritt der qualitativen Inhaltsanalyse werden die Analyseeinheiten definiert. Mayring definiert diese wie folgt:

„Die Kodiereinheit legt fest, welches der kleinste Materialbestandteil ist, der ausgewertet werden darf, was der minimale Textteil ist, der unter eine Kategorie fallen kann“ (Mayring, 2022, S. 60). Es wird definiert als mindestens ein Wort, das der jeweiligen Kategorie zugeordnet werden kann.

„Die Kontexteinheit legt den größten Textbestandteil fest, der unter eine Kategorie fallen kann“ (Mayring, 2022, S. 60). Es kann sich dabei um mehrere aufeinanderfolgenden Sätze handeln, die einer Kategorie zugeordnet werden können. Die Kategorisierung erfolgte deduktiv und induktiv. Die Kategorien wurden zunächst theoriebasiert auf der Grundlage der Forschungsfragen gebildet. Während der Auswertung wurden die Kategorien zusätzlich auf der Grundlage der Interviews entwickelt (Vgl. Mayring, 2022, S. 60).

„Die Auswertungseinheit legt fest, welche Textteile jeweils nacheinander ausgewertet werden“ (Mayring, 2022, S. 60). Es werden die elf geführten Interviews ausgewertet. Jedes Interview entspricht einer Auswertungseinheit.

8. Stufe: Analyse gemäß Ablaufmodell mittels Kategoriensystem

Im Anschluss wurde das komplette Material mit dem differenzierten Kategoriensystem kodiert. Das bedeutet, dass alle relevanten Textpassagen der entsprechenden Kategorie zugeordnet wurden. Dafür wurde das computergestützte Programm MAXQDA verwendet. Diese Software erlaubt eine effektive Verwaltung des Datenmaterials, das sich zur Bildung von Kategoriensystemen eignet. Die Software bietet zudem Darstellungsvarianten, die eine Verknüpfung von Rohdaten zu Kategoriensystemen ermöglichen (Vgl. Bogner et al., 2014, S. 84f.).

9. Stufe: Zusammenstellung der Ergebnisse und Interpretation der Ergebnisse im Hinblick auf die Fragestellung

Abschließend erfolgt die Interpretation der aus der Kodierung gewonnenen Ergebnisse. Dabei ist insbesondere die Beantwortung der Forschungsfragen von Bedeutung.

Insgesamt wurden elf Interviews mit Experten durchgeführt. Durch das Beantworten der Leitfragen konnten Informationen gewonnen werden. Die Interviews wurden aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Die Gespräche liegen in Textform in den Anhängen G bis Q vor. Anhand der Transkription wurde ein Kategoriensystem entwickelt. Es sind folgende elf Kategorien entstanden:

- Aktuelle Fachkräftesituation in den Destinationen Bad Füssing und Geinberg
- Berufsgruppen mit besonders ausgeprägtem Fachkräftemangel
- Ursachen des Fachkräftemangels
- Bereits umgesetzte Employer-Branding-Maßnahmen in den Destinationen
- Bereits umgesetzte Talent-Management-Maßnahmen in den Destinationen
- Einschätzung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit
- Potenziale einer Grenzüberschreitenden Zusammenarbeit
- Potenziale der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit in Bezug auf Standortattraktivität und Lebensraumgestaltung
- Herausforderungen einer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit
- Einschätzung des Kooperations- und Konkurrenzverhaltens der beteiligten Thermen
- Zentrale Akteure für die Umsetzung einer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit

Dieses Kategoriensystem wurden im Anschluss erneut in Unterkategorien unterteilt. Folgend wurde das gesamte Material kodiert, indem die Unterkategorien jeweils mit einer passenden Aussage aus den Interviews ergänzt wurden. Anhand von ähnlichen Äußerungen der Befragten wurden Häufigkeiten gebildet. Auf Grundlage der Häufigkeiten konnte ein Fazit über die einzelnen Kategorien gezogen werden (Vgl. Mayring, 2022, S. 67).

5 Darstellung und Diskussion der Ergebnisse

5.1 Aktuelle Fachkräftesituation in den Destinationen Bad Füssing und Geinberg

Zu Beginn wurden die Interviewpartner aus Bad Füssing und Geinberg gebeten, die aktuelle Fachkräftesituation in ihren Einrichtungen einzuschätzen. Anschließend beschrieben sie die gegenwärtige Lage in den verschiedenen Bereichen ihrer Betriebe. Die Antworten sind in Tabelle 1 dargestellt.

Kategorie	Beispielaussage	Häufigkeit
1. Spürbarer Fachkräftemangel	„Der Fachkräftemangel stellt auch in Bad Füssing eine spürbare Herausforderung dar, [...]“ (Interview 7, Anhang M, Z. 31).	5
2. Engpässe in spezifischen Berufsgruppen und zu saisonalen Spitzenzeiten	„Es gibt Zeiten, vor allem in unserer Hauptsaison, also eher Richtung Herbst/Winter, in denen es in einigen Bereichen natürlich Fachkräftemangel gibt.“ (Interview 2, Anhang H, Z. 23-25).	2

Tabelle 1 Aktuelle Fachkräftesituation in Bad Füssing und Geinberg
Quelle: Eigene Darstellung

Die Auswertung der Interviews zeigt, dass die Fachkräftesituation in beiden Destinationen von den Befragten überwiegend als angespannt beschrieben wird. Fünf Experten nehmen in ihrer Destination einen spürbaren Fachkräftemangel wahr, der sich in unterschiedlichen Berufsgruppen bemerkbar macht. Zwei weitere Experten berichten zudem von Engpässen in ihren Betrieben, die insbesondere in bestimmten Berufsgruppen sowie zu saisonalen Spitzenzeiten auftreten. In den Schilderungen wird ein deutlicher Mangel an Personal hervorgehoben, der bereits jetzt spürbare Auswirkungen auf den betrieblichen Alltag hat. Auffällig ist, dass die Problematik in Bad Füssing und Geinberg auf vergleichbare Weise dargestellt wird, sodass sich keine grundlegenden Unterschiede zwischen den beiden Standorten erkennen lassen. Insgesamt lässt sich festhalten, dass die aktuelle Fachkräftesituation in beiden Destinationen als herausfordernd eingestuft wird.

5.2 Berufsgruppen mit besonders ausgeprägtem Fachkräftemangel

Neben der allgemeinen Einschätzung zur Fachkräftesituation ist es wichtig, genauer zu betrachten, in welchen Berufsgruppen der Fachkräftemangel besonders stark ausgeprägt ist und wo der Personalbedarf der Unternehmen am größten ist. Daher wurden die Interviewpartner gebeten, jene Tätigkeitsfelder zu benennen, in denen die Personalgewinnung aus ihrer Sicht am schwierigsten ist. Die zusammengefassten Ergebnisse sind in Tabelle 2 dargestellt.

Kategorie	Beispielaussage	Häufigkeit
1. Physiotherapeuten und Krankengymnasten	„Das nächste Thema wäre dann Physiotherapie und Krankengymnastik. Das ist natürlich auch ein großes Thema, da es immer schwieriger wird, hier Personal zu finden.“ (Interview 8, Anhang N, Z. 31-33).	4
2. Fachkräfte in der Hotellerie und Gastronomie	„[...] aber auch den Fachkräftemangel bei den Mitarbeitern in Restaurants, Hotels, Unterbringungsbetrieben [...]“ (Interview 3, Anhang I, Z. 22-23).	4
3. Masseur	„Im Massagebereich haben wir auch immer wieder Probleme, Fachpersonal zu finden.“ (Interview 2, Anhang H, Z. 27-28).	3
4. Reinigungskräfte	„Also wir haben aktuell wirklich die größten Herausforderungen, Raumpflegepersonal zu gewinnen [...]“ (Interview 8, Anhang N, Z. 23-24).	3
5. Pflegefachkräfte	„[...] insbesondere in den Bereichen Pflege [...]“ (Interview 7, Anhang M, Z. 32).	2
6. Ärzte	„[...] und natürlich auch im Bereich von Ärzten. Ganz schlimm.“ (Interview 3, Anhang I, Z. 23).	2
7. Bademeister und Saunameister	„[...] vom medizinischen Bademeister [...]“ (Interview 11, Anhang Q, Z. 22).	2
8. Führungskräfte	„Es ist nicht einfach, Führungskräfte zu finden.“ (Interview 2, Anhang H, Z. 34-35).	1

Tabelle 2 Berufsgruppen mit besonders ausgeprägtem Fachkräftemangel
Quelle: Eigene Darstellung

Besonders häufig wurde auf den Mangel an Physiotherapeuten und Krankengymnasten hingewiesen. Vier Interviewpartner betonten, dass es in diesem Bereich zunehmend schwierig sei, geeignetes Personal zu finden. So erklärte ein Befragter: „[...]“, dass es vor nicht allzu langer Zeit ein Gespräch im Kreis der Thermenvertreter gab, bei dem es eben darum ging, Fachkräfte für den Bereich Physiotherapie zu bekommen. Da der nationale Markt anscheinend relativ ausgeschöpft ist, wurden Strategien entwickelt, um ausländische Arbeitskräfte zu gewinnen. Ich glaube, das hat auch geklappt. Aber anscheinend ist der Bedarf so groß, dass dies weiterverfolgt werden muss und man sich wahrscheinlich weitere Strategien überlegen muss.“ (Interview 11, Anhang Q, Z. 15-20).

Auch die Hotellerie und Gastronomie wurden von vier Interviewpartnern als Bereiche mit erheblichen Engpässen beschrieben. Darüber hinaus verwiesen drei Befragte auf die Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Masseuren. Besonders eindrücklich schilderte ein Interviewpartner: „Wir hatten die Stelle als Masseurin/Masseur zum Beispiel bei der Massagestelle jetzt, glaube ich, fünf Jahre lang ausgeschrieben und waren auf der Suche.“ (Interview 2, Anhang H, Z. 30-32).

Ebenfalls drei Interviewpartner nannten die Reinigungskräfte als kritische Berufsgruppe. Ein Befragter sagte hierzu: „Wir stellen fest, dass wir bei der Reinigung der fünf Thermen unterschiedliche Probleme haben, wenn es darum geht, Reinigungskräfte zu finden.“ (Interview 3, Anhang I, Z. 146-148).

Weniger häufig, aber dennoch mehrfach, wurden auch Pflegekräfte und Ärzte thematisiert. Zwei Interviewpartner betonten, dass hier große Lücken bestehen, ein Befragter beschrieb die Situation im ärztlichen Bereich als „Ganz schlimm.“ (Interview 3, Anhang I, Z. 23-24). Ergänzend wurden einzelne weitere Berufsgruppen angesprochen, darunter Bademeister und Saunameister sowie Führungskräfte. Ein Experte beschrieb die Situation im Bereich der Führungskräfte wie folgt: „Wir sind jetzt im Führungsteam gut aufgestellt. Aber auch das war in den letzten Jahren, um ehrlich zu sein, nicht immer leicht. Es ist nicht einfach, Führungskräfte zu finden.“ (Interview 2, Anhang H, Z. 33-35).

Insgesamt wird deutlich, dass der Fachkräftemangel in den Betrieben nicht alle Bereiche gleichermaßen betrifft, sondern sich in einzelnen Berufsgruppen besonders stark zeigt. Häufig genannt wurden therapeutische Tätigkeiten sowie die Hotellerie und Gastronomie, während auch in Bereichen wie Reinigung, Pflege und ärztlicher Versorgung deutliche Engpässe bestehen.

5.3 Ursachen des Fachkräftemangels

In einigen Interviews kamen die Gesprächspartner auch auf die Gründe für den bestehenden Fachkräftemangel in den Branchen Tourismus und Gesundheit zu sprechen. Dabei wurden verschiedene Aspekte genannt, die in Tabelle 3 zusammengefasst sind.

Kategorie	Beispielaussage	Häufigkeit
1. Unattraktive Vergütung	„[...] für den Tourismus, Gesundheitsbetriebe und Pflegebetriebe eher schwierig, weil man dort leider nicht so gut verdient.“ (Interview 6, Anhang L, Z. 23-25).	3
2. Unattraktive Arbeitszeiten	„Dann sind es die Arbeitszeiten.“ (Interview 9, Anhang O, Z. 74).	3
3. Auswirkungen der Corona-Pandemie und Abwanderung in andere Branchen	„Speziell Corona hat uns ja ein bisschen in die Suppe gespuckt. Viele sind in andere Branchen abgezogen, weil unklar war, wie es weitergeht. Davon spüren wir sicher nur ein bisschen die Nachwehen.“ (Interview 6, Anhang L, Z. 105-108).	3
4. Demografischer Wandel	„Und natürlich ist auch der demografische Wandel ein großer Treiber, der uns noch stark beschäftigen wird.“ (Interview 1, Anhang G, Z. 29-30).	2
5. Gebundener Arbeitsplatz ohne Home-Office-Option	„Ich kann keiner Reinigungskraft sagen, dass sie Homeoffice machen darf. Das funktioniert leider nicht.“ (Interview 3, Anhang I, Z. 143-144).	2
6. Eingeschränkte Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten	„Dann haben wir bei uns im Tourismus fehlende Entwicklungspfade.“ (Interview 1, Anhang G, Z. 45-46).	2
7. Negatives Branchenimage	„Dann haben wir immer wieder festgestellt, dass das Branchenimage allgemein nicht das Beste ist.“ (Interview 9, Anhang O, Z. 89-90).	1
8. Fehlende Wertschätzung	„Wenn man sich heute anschaut, warum Menschen kündigen, Dann ist es klassischerweise immer fehlende Wertschätzung.“ (Interview 1, Anhang G, Z. 43-45).	1

Tabelle 3 Ursachen des Fachkräftemangels

Quelle: Eigene Darstellung

Besonders häufig wurde die Bezahlung als wesentliche Ursache genannt. Drei Interviewpartner betonten, dass die oftmals als unattraktiv empfundene Vergütung ein zentraler Grund dafür sei, dass Stellen nicht besetzt werden können. Ein Befragter brachte dies prägnant auf den Punkt: „Dann ist es natürlich auch ein Thema des Gehalts.“ (Interview 9, Anhang O, Z. 80-81).

Ebenfalls dreimal verwiesen die Befragten auf die Arbeitszeiten, die vor allem in der Pflege, im Gastgewerbe und in der Hotellerie als unattraktiv gelten. Ein Gesprächspartner schilderte: „[...] wenn man in der Pflege, im Gastgewerbe, in der Hotellerie tätig ist, dann arbeitet man halt immer dann, wenn andere frei haben.“ (Interview 6, Anhang L, Z. 108-110).

Auch die Folgen der Corona-Pandemie wurden mehrfach hervorgehoben. Mehrere Interviewpartner wiesen darauf hin, dass viele Beschäftigte in andere Branchen gewechselt sind und nicht mehr zurückgekehrt sind.

Darüber hinaus wurden weitere Ursachen genannt, die weniger häufig, aber dennoch wiederholt angesprochen wurden. Dazu zählen der demografische Wandel, fehlende Home-Office-Optionen und eingeschränkte Entwicklungsmöglichkeiten. Ergänzend wurde auch ein negatives Branchenimage thematisiert, wie ein Gesprächspartner betonte: „Zum anderen ist es halt auch immer eine Frage, wie sich die Branche verkauft.“ (Interview 9, Anhang O, Z. 68).

Schließlich verwies ein Interviewpartner auch auf die fehlende Wertschätzung, die nach seiner Einschätzung maßgeblich dazu beiträgt, dass Mitarbeiter kündigen.

Insgesamt machen die Aussagen deutlich, dass der Fachkräftemangel in den Destinationen nicht auf eine einzelne Ursache zurückgeführt werden kann, sondern durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst wird. Besonders häufig genannt wurden unattraktive Bezahlung, unattraktive Arbeitszeiten sowie die Folgen der Corona-Pandemie, während weitere Aspekte wie fehlende Entwicklungsmöglichkeiten oder mangelnde Wertschätzung die Problematik zusätzlich verstärken.

5.4 Bereits umgesetzte Employer-Branding-Maßnahmen in den Destinationen

In den Interviews wurde erhoben, welche Maßnahmen im Bereich Employer Branding von Betrieben und Tourismusverbänden in den beiden Destinationen bereits umgesetzt werden. Dadurch sollte der Status quo der Employer Branding Aktivitäten festgehalten werden. Die Ergebnisse sind in Tabelle 4 dargestellt.

Kategorie	Beispielaussage	Häufigkeit
1. Präsenz auf Ausbildungsmessen	„Ja, wir nehmen auch an Messen teil. Wir waren beispielsweise schon in Bayern bei verschiedenen Messen. Oft waren wir auch auf kleinen Messen, die von Schulen oder einer Gemeinde organisiert wurden.“ (Interview 2, Anhang H, Z. 127-129).	3
2. Bildungsk Kooperationen mit Schulen	„Wir achten immer darauf, dass wir in die Schulen kommen und die Vorzüge der Branche positiv beleuchten. Da gibt es immer einen guten Austausch.“ (Interview 6, Anhang L, Z. 80-82).	3
3. Teilnahme an regionalen Jobinitiativen	„Wir haben zum Beispiel auch Kooperationen mit der Wirtschaftskammer in Oberösterreich. Da gibt's zum Beispiel die Jobweek. Die ist einmal im Jahr, wo der Betrieb quasi seine Türen öffnet und wo man sich anmelden kann, wo man in den Betrieb kommen kann und den Betrieb erleben kann und sich die verschiedenen Stellen anschauen kann.“ (Interview 2, Anhang H, Z. 76-80).	2
4. Digitale Sichtbarkeit über Social Media und Website	„Wir schauen natürlich darauf, dass wir uns online gut positionieren und einen guten Online-Auftritt haben. Wir sind auch in den sozialen Medien aktiv, um die jüngere Generation gut zu erreichen. Wir sind auf LinkedIn, Facebook und Instagram gut vertreten. Wir haben auch eine eigene Karrierewebsite.“ (Interview 2, Anhang H, Z. 56-60).	2

Tabelle 4 Bereits umgesetzte Employer Branding-Maßnahmen in den Destinationen
Quelle: Eigene Darstellung

Mehrere Befragte berichteten von ihrer regelmäßigen Präsenz auf Ausbildungs- und Berufsmessen. Dabei wurde hervorgehoben, dass solche Veranstaltungen eine wichtige Gelegenheit bieten, um Jugendliche frühzeitig für die Branche zu begeistern. Ein Interviewpartner erläuterte: „Dann gibt es auch Messen, die von der WKO organisiert werden. Das sind oft kleinere Messen, wie zum Beispiel die Berufserlebnistage, [...]“ (Interview 2, Anhang H, Z. 81-82). Durch diese Präsenz soll erreicht werden, dass junge Menschen die Branche kennenlernen und Interesse an einer Tätigkeit in den Thermen- und Gesundheitsdestinationen entwickeln.

Darüber hinaus spielen Kooperationen mit Schulen eine wichtige Rolle. Drei Interviewpartner betonten, dass der direkte Austausch mit Bildungseinrichtungen gezielt gesucht wird, um die Attraktivität der Branche hervorzuheben. Ein Befragter erklärte hierzu: „Wir haben auch Kooperationen mit Schulen laufen. Also nicht jetzt irgendwie mit anderen Betrieben, sondern wirklich einfach nur wir, wo wir einfach mit Schulen zusammenarbeiten. Wir fahren zu den Schulen. Das sind ausgewählte Schulen. Das machen wir jährlich mehrmals. Wir fahren zu den Schulen hin und stellen unseren Betrieb vor. Umgekehrt besuchen uns auch Schulen. Dabei führen wir eine kleine Resortführung durch und bieten verschiedene Stationen, an denen die Schülerinnen und Schüler den Beruf ein bisschen erproben und so praxisnah lernen können.“ (Interview 2, Anhang H, Z. 60-67). Auf diese Weise sollen potenzielle Nachwuchskräfte frühzeitig erreicht und für eine Tätigkeit in der Region gewonnen werden.

Ergänzend wurde auch die Teilnahme an regionalen Initiativen hervorgehoben. Zwei Interviewte nannten beispielsweise die „Jobweek“ der Wirtschaftskammer Oberösterreich, bei der Betriebe ihre Türen öffnen und Einblicke in verschiedene Berufsfelder geben. Solche Initiativen ermöglichen es Interessierten, einen authentischen Einblick in den Arbeitsalltag zu erhalten und direkt mit potenziellen Arbeitgebern in Kontakt zu treten.

Ebenfalls wurde zweimal die digitale Sichtbarkeit angesprochen. Einzelne Betriebe nutzen bereits Social Media sowie eigene Karriereseiten, um insbesondere die jüngere Zielgruppe anzusprechen.

Gleichzeitig wurde deutlich, dass sich das Thema Employer Branding insgesamt noch in einer frühen Entwicklungsphase befindet. Ein Befragter brachte dies klar zum Ausdruck: „Wir sind da ganz am Anfang.“ (Interview 3, Anhang I, Z. 97). Die bisherigen

Maßnahmen stellen damit erste Ansätze dar, die bislang vor allem auf regionale Sichtbarkeit und punktuelle digitale Aktivitäten abzielen, jedoch noch nicht als umfassend strategisch verankert gelten können.

5.5 Bereits umgesetzte Talent-Management-Maßnahmen in den Destinationen

Neben Employer-Branding-Aktivitäten wurden in den Interviews auch konkrete Maßnahmen des Talent Managements thematisiert. Diese dienen sowohl der Gewinnung neuer Mitarbeitender als auch der langfristigen Bindung von Fachkräften in den Destinationen. Die Ergebnisse sind in Tabelle 5 dargestellt.

Kategorie	Beispielaussage	Häufigkeit
1. Teamevents	„Einmal im Jahr machen wir ein Sommerfest und eine Weihnachtsfeier.“ (Interview 8, Anhang N, Z. 95-96).	3
2. Bonusprogramme und Benefits	„Wir geben auch allen Mitarbeitern die Möglichkeit, in jeder unserer Thermen kostenlos den Eintritt zu erhalten.“ (Interview 3, Anhang I, Z. 107-108).	3
3. Flexible Arbeitszeitmodelle	„Und flexible Arbeitszeiten sind natürlich auch ein großes Thema, dafür bieten wir verschiedene Arbeitszeitmodelle an.“ (Interview 2, Anhang H, Z. 169-171).	2
4. Wertschätzende Führung	„Ja, dann natürlich auch in Richtung Wertschätzung und einem guten Arbeitsklima. Das ist einfach generell da, es gibt ganz viele Maßnahmen, die man umsetzen kann.“ (Interview 2, Anhang H, Z. 152-154).	2
5. Weiterbildung und Talentförderung	„Es ist wichtig, dass man Fachpersonal bindet, Laufbahnplanung anbietet, Karrieren ermöglicht und Personal intern weiterbildet und dabei unterstützt.“ (Interview 2, Anhang H, Z. 150-152).	2

6. Betriebsübergreifender Personaleinsatz	„Wenn wir zum Beispiel in einer Therme wegen Krankheit oder Urlaub Probleme haben und die andere Therme noch Kapazitäten bei den Mitarbeitenden hat, dann können wir die Mitarbeitenden schon mal tauschen.“ (Interview 3, Anhang I, Z. 51-54).	1
7. Mitarbeiterwohnungen	„Ja, ich glaube, Wohnungen sind ein großes Thema.“ (Interview 2, Anhang H, Z. 140).	1

Tabelle 5 Bereits umgesetzte Talent-Management-Maßnahmen in den Destinationen
Quelle: Eigene Darstellung

Mehrere Befragte berichteten von teambildenden Formaten, mit denen Zugehörigkeit und Vernetzung gestärkt werden. Ein Interviewpartner erläuterte: „Wir haben zum Beispiel nächste Woche wieder einen Therme-Erlebnis-Tag, inzwischen den vierten. Das heißt, wir laden alle Mitarbeitenden ein, selbstverständlich während der Arbeitszeit, in die Therme zu kommen, um sich gegenseitig kennenzulernen, [...]. Wir sind dieses Mal in Bad Griesbach, um ein Zusammengehörigkeitsgefühl und Miteinander zu fördern.“ (Interview 3, Anhang I, Z. 101-107).

Darüber hinaus spielen Bonusprogramme und Benefits eine wichtige Rolle. Ein Interviewpartner berichtet: „[...] durch den Verbund mit den anderen vier Thermen wurde vor zwei Jahren ein Mitarbeiterguthaben eingeführt. Jeder Mitarbeiter erhält bis zu 1.000 €, wenn er das ganze Jahr beschäftigt ist. Dann kann er mit seiner Familie, mit Kindern bis 18 Jahre, kostenlos in allen fünf Bezirksthermen baden gehen. Therme und Sauna sind frei. Das wird dann vom Mitarbeiterguthaben abgebucht. Man darf sich keine Gutscheine auszahlen lassen oder Wellness-Anwendungen damit bezahlen. Wirklich nur das reine Produkt Therme und Sauna kann in allen Thermen genutzt werden.“ (Interview 8, Anhang N, Z. 83-89).

Ergänzend wurde auf flexible Arbeitszeitmodelle verwiesen. Ein Experte betonte: „Und das tun wir, indem wir möglichst gleitende Arbeitszeiten ermöglichen und verschiedene Arbeitszeitmodelle anbieten.“ (Interview 3, Anhang I, Z. 140-141).

Neben einer wertschätzenden Führung wurden auch die Themen Weiterbildung und Talentförderung mehrfach hervorgehoben. Diese Aspekte sind zentrale Schwerpunkte im Talent Management, da sie die individuelle Entwicklung der Mitarbeitenden unterstützen und zur langfristigen Bindung von Fachkräften sowie zur Sicherung der Unternehmensleistung beitragen. Zur Entwicklung der Mitarbeiter wurde von einem Exper-

ten ergänzt: „Es ist auch wichtig, dass man den Mitarbeitenden Weiterbildungsangebote zur Verfügung stellt und das Stichwort Talent Management in Bezug auf Karriereentwicklung mit den Mitarbeitenden bespricht. Man sollte die Mitarbeitenden fragen, wo sie hin möchten und welche Ziele sie haben. Dadurch kann man sie binden, wenn man sie auf bestimmte Positionen hin entwickeln kann. [...] Je mehr im eigenen Betrieb möglich ist, desto länger bleiben Mitarbeitende, denke ich, dann auch.“ (Interview 9, Anhang O, Z. 176-190).

In einem Interview wurde zudem Wohnraum als Maßnahme der Gewinnung und Bindung angesprochen. Ein Befragter erklärte: „Also wir bauen jetzt zum Beispiel gerade ein Personalhaus.“ (Interview 2, Anhang H, Z. 144). Dies verdeutlicht, dass Wohnraum noch immer ein entscheidender Faktor ist, um Mitarbeiter langfristig an den Betrieb zu binden und die Attraktivität des Arbeitgebers zu steigern.

Insgesamt zeigt sich, dass in den Destinationen bereits verschiedene Talent-Management-Maßnahmen etabliert sind. Diese decken unterschiedliche Bereiche wie Teamentwicklung, Benefits, flexible Arbeitszeitmodelle oder Weiterbildung ab. Gleichzeitig deuten einzelne Aussagen darauf hin, dass eine umfassende und koordinierte Umsetzung dieser Aktivitäten derzeit noch im Aufbau ist. Darüber hinaus wird deutlich, dass im Bereich Talent Management insgesamt noch erheblich mehr Gestaltungsmöglichkeiten bestehen.

5.6 Potenziale der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit

Nachdem der Status quo des Fachkräftemangels sowie die bestehenden Employer-Branding- und Talent-Management-Aktivitäten in Bad Füssing und Geinberg ermittelt wurden, wurde im nächsten Schritt untersucht, inwiefern die Befragten eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit zwischen beiden Standorten für sinnvoll erachten. Da eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit nur dann tragfähig ist, wenn alle Beteiligten einen klaren Mehrwert darin erkennen, wurde dieser Aspekt besonders berücksichtigt. Darauf aufbauend erfolgte die Analyse des Potenzials einer Kooperation in den Bereichen Employer Branding, Talent Management sowie Standortattraktivität und Lebensraumgestaltung. Die entsprechenden Ergebnisse sind in den Tabellen 6 bis 8 dargestellt.

Kategorie	Beispielaussage	Häufigkeit
1. Grenzüberschreitende Zusammenarbeit wird als sinnvoll erachtet	„Also ich glaube, dass da schon ein sehr hohes Potenzial drinsteckt.“ (Interview 9, Anhang O, Z. 302).	11

Tabelle 6 Einschätzung der Sinnhaftigkeit einer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit

Quelle: Eigene Darstellung

Die Einschätzung zur Sinnhaftigkeit einer grenzübergreifenden Zusammenarbeit zwischen Bad Füssing und Geinberg fällt überwiegend positiv aus. Wiederholt wurde betont, dass sich die räumliche Nähe und bestehende Förderkulissen anbieten: „Bad Füssing liegt direkt an der Grenze zu Oberösterreich. Hier bieten sich auch Förderprogramme wie INTERREG Bayern–Österreich an.“ (Interview 7, Anhang M, Z. 97-98). Gleichzeitig wird ein strukturierterer Rahmen angeregt: „Es wäre jedoch sicherlich sinnvoll, sich mit Partnern aus Bad Füssing, dem Bäderdreieck und der oberösterreichischen Nachbarschaft auszutauschen und diese Zusammenarbeit systematisch aufzubauen, beispielsweise in Bezug auf Ausbildungswege oder Anerkennungsfragen.“ (Interview 7, Anhang M, Z. 86-89).

Auch auf Destinationsebene wird zusätzlicher Spielraum gesehen: „Eine engere Zusammenarbeit wäre in jedem Fall spannend, beispielsweise bei den Themen Arbeitskräfte, grenzüberschreitende Mobilität oder einer gemeinsamen Vermarktung als Thermenregion. Da ist noch viel Potenzial vorhanden.“ (Interview 10, Anhang P, Z. 48-51). Es lässt sich festhalten, dass alle befragten Experten die grenzüberschreitende Zusammenarbeit zwischen Bad Füssing und Geinberg als sinnvoll erachten. Aufbauend auf dieser positiven Einschätzung werden im folgenden Abschnitt die konkreten Potenziale einer solchen Kooperation näher dargestellt. Die Ergebnisse zu den genannten Potenzialen einer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit im Bereich Employer Branding und Talent Management sind in Tabelle 7 dargestellt.

Kategorie	Beispielaussage	Häufigkeit
1. Gemeinsame Projekte und Außenauftritte	„Vielleicht kann man auch Initiativen im Bereich gemeinsames Arbeitgebermarketing und Employer Branding machen. Man könnte gemeinsame Initiativen starten.“ (Interview 2, Anhang H, Z. 244-246).	4

2. Gegenseitige Personalunterstützung bei Engpässen	„Kann ich da Mitarbeitende, vielleicht sogar irgendwie austauschen oder ausleihen für einen gewissen Zeitraum.“ (Interview 9, Anhang O, Z. 309-310).	4
3. Gemeinsame Schulungs- und Weiterbildungsprogramme	„[...] , aber wenn ich einfach gewisse Betriebe zusammenfassen kann und sagen kann, hier wir schicken die Mitarbeitenden dann gemeinsam auf eine Schulung, weil wir dadurch nur einen Trainer brauchen [...].“ (Interview 9, Anhang O, Z. 320-323).	4
4. Koordinierte Gewinnung internationaler Fachkräfte	„Da fällt mir ganz direkt, das Thema Rekrutierung von ausländischen Mitarbeitern ein. Unter ausländische Mitarbeiter, mein ich jetzt nicht aus Österreich, sondern da mein ich schon andere Länder, unter Umständen sogar aus anderen Kulturkreisen.“ (Interview 3, Anhang I, Z. 64-66).	3
5. Kostenersparnisse durch geteilte Aktivitäten und Synergien	„Also die Synergien sind so groß, werden aber relativ wenig genutzt, aus altbekannten Gründen und ich denke mal, wenn man es nur schafft, im Bereich Vernetzung, Ausbildung, Fortbildung, sich zusammenzuschließen, spart man unglaublich viel Geld und hat einen wesentlich höheren Outcome.“ (Interview 1, Anhang G, Z. 267-270).	3
6. Erfahrungsaustausch und Teilen von Best Practices	„Allein der Austausch bei Zusammenkünften und Netzwerktreffen ist unglaublich wertvoll, weil jeder seine eigenen Ideen einbringt. Dieser Austausch ist umso wertvoller, weil jeder kocht mit Wasser.“ (Interview 1, Anhang G, Z. 255-258).	2
7. Nutzung eines gemeinsamen Online-Stellenportals	„Zum Beispiel, dass man sagt man schließt sich zusammen und schafft gemeinsame Plattformen, gemeinsame Karrierewebseite.“ (Interview 2, Anhang H, Z. 212-214).	2
8. Gemeinsame Benefits für Mitarbeiter	„[...] grenzübergreifende Benefits wären echte Innovationen.“ (Interview 7, Anhang M, Z. 157).	2

Tabelle 7 Potenziale einer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit Bereich Employer Branding und Talent Management

Quelle: Eigene Darstellung

Die Potenziale einer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit im Bereich Employer Branding und Talent Management beziehen sich vor allem auf gemeinsame Außenauftritte, Personalunterstützung, gemeinsame Schulungen und koordinierte Rekrutierung.

Mehrere Befragte beschrieben konkrete Ansätze für gemeinsame Projekte und Außenauftritte. Ein Interviewpartner erläuterte: „Man könnte gemeinsame Initiativen starten. Vielleicht könnte man einfach einmal gemeinsam eine Website aufbauen oder einen gemeinsamen Social-Media-Auftritt schaffen. Wir könnten beispielsweise ein gemeinsames Jobportal erstellen.“ (Interview 2, Anhang H, Z. 245-248).

Darüber hinaus wurde gegenseitige Personalunterstützung angesprochen. Ein Befragter schilderte die bestehende Praxis der niederbayerischen Thermengemeinschaft, die als Vorbild für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit zwischen Bad Füssing und Geinberg dienen kann: „Wenn wir zum Beispiel in einer Therme wegen Krankheit oder Urlaub Probleme haben und die andere Therme noch Kapazitäten bei den Mitarbeitenden hat, dann können wir die Mitarbeitenden schon mal tauschen.“ (Interview 3, Anhang I, Z. 51-54).

Darüber hinaus nannten vier Experten gemeinsame Schulungs- und Weiterbildungsprogramme als Potenzial. Ein Experte sah die gemeinsamen Schulungs- und Weiterbildungsprogramme auch als sinnvoll an, um sich die Kosten zu teilen. Er erklärte: „Wenn wir uns jetzt gemeinsam einen Trainer holen, kostet der dreieinhalbtausend Euro am Tag. Egal, wir können uns das durch diese Struktur der Vereinigung leisten. Und dann kostet das noch, was weiß ich, 300 € [pro Unternehmen]. Diese 300 €, die man beispielsweise in die Rezeptionistin investiert, sind goldrichtig.“ (Interview 4, Anhang J, Z. 265-269).

Für drei der Interviewpartner gewinnt das Thema koordinierte Gewinnung internationaler Fachkräfte zunehmend an Bedeutung. Sie sehen darin ein großes Potenzial, wenn man das gemeinsam in die Hand nimmt und nicht jedes Unternehmen für sich. Ein Experte betonte: „Es gibt viele Betriebe, die mittlerweile aktiv Mitarbeitende aus dem Ausland rekrutieren müssen, um ihren Personalbedarf überhaupt noch decken zu können.“ (Interview 9, Anhang O, Z. 251-253). In diesem Zusammenhang hob ein Interviewpartner besonders die Notwendigkeit hervor, internationale Fachkräfte gezielt zu unterstützen und ihnen den Einstieg in das Arbeits- und Lebensumfeld zu erleichtern. Wie er darlegte, sei seine Vision: „Da bin ich der festen Überzeugung, dass es gut wäre, wenn es pro Destination eine Anlaufstelle gäbe, die diese ausländischen

Mitarbeiter, die zum Teil sehr gut ausgebildet sind, zum Beispiel im Therapiebereich, bei ihrer Ankunft in Empfang nimmt. Es gibt ja so viele Fragen, die sie haben. Die ganze Kultur ist anders. Die ganzen Behördengänge, Wohnungssuche, es ist ein großer Blumenstrauß. Die jungen Leute kommen daher. Ich habe es ja selbst schon mitbekommen, auch in anderen Bereichen, und sie wissen gar nicht, wie sie das Ganze angehen sollen. Dafür bräuchte es eine Anlaufstelle pro Destination, die entsprechend ausgebildet ist. Denn wenn das jeder selbst macht, ergibt das keinen Sinn, denn für uns ist es selbst schwierig. Man muss die Anerkennung der Ausbildung beantragen und das muss man machen. Man braucht eine Wohnung, dieses und jenes. Auch die Integration dieser Mitarbeitenden in das Umfeld ist wichtig. Deswegen wäre es ein ganz wichtiger Punkt, dass es eine Anlaufstelle gibt, die sich um die Leute kümmert. [...] Die Wahrscheinlichkeit, dass sie dann bleiben, ist wesentlich höher, wenn sie hier gut integriert werden können.“ (Interview 3, Anhang I, Z. 66-82).

Drei Experten sehen auch die Kostenersparnisse durch geteilte Aktivitäten und Synergien als großes Potenzial. Ein Interviewpartner betonte: „Also die Synergien sind so groß, [...] und ich denke mal, wenn man es nur schafft, im Bereich Vernetzung, Ausbildung, Fortbildung, sich zusammenzuschließen, spart man unglaublich viel Geld und hat einen wesentlich höheren Outcome.“ (Interview 1, Anhang G, Z. 267-270).

Drei Aspekte wurden von jeweils zwei Experten als Potenziale einer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit hervorgehoben. Einerseits wurde der Erfahrungsaustausch und das Teilen von Best Practices betont, um voneinander zu lernen und bestehende Strukturen effizienter zu gestalten. Andererseits sahen die Befragten Chancen in der Nutzung eines gemeinsamen Online-Stellenportals, das die Reichweite bei der Suche nach Fachkräften deutlich erhöhen könnte. Darüber hinaus wurde die Einführung gemeinsamer Mitarbeiterbenefits wie Vergünstigungen oder überregionale Angebote genannt, die zur Attraktivität der Region als Arbeits- und Lebensstandort beitragen könnten.

In den Experteninterviews wurde deutlich, dass die grenzüberschreitende Zusammenarbeit zwischen Bad Füssing und Geinberg nicht nur die Bereiche Employer Branding und Talent Management umfasst, sondern auch Potenziale in den Bereichen Standortattraktivität und Lebensraumgestaltung eröffnet. Die entsprechenden Ergebnisse sind in Tabelle 8 dargestellt.

Kategorie	Beispielaussage	Häufigkeit
1. Gemeinsame Wohnraumentwicklung	„Auch Mitarbeiterunterkünfte sind fast überall ein Knackpunkt. Man könnte beispielsweise auf Basis dieser Vereinigung Mitarbeiterunterkünfte teilen oder einen Pool [an Mitarbeiterwohnungen] miteinander verwalten.“ (Interview 4, Anhang J, Z. 157-160).	6
2. Verbesserung der grenzüberschreitenden Mobilitätsanbindung	„Mobilität ist ein ganz wichtiger Punkt.“ (Interview 6, Anhang L, Z. 172).	5
3. Gemeinsame Freizeit- und Kulturangebote bereitstellen	„Auch hinsichtlich Freizeitangebote vielleicht, dass man da auch Freizeitangebote sichtbar macht auf einer gemeinsamen Plattform zum Beispiel.“ (Interview 2, Anhang H, Z. 281-283).	3
4. Gemeinsame Informationsangebote für Beschäftigte und Bewohner	„Vielleicht könnten auch mehr grenzüberschreitende Infoangebote geschaffen werden, [...]. (Interview 2, Anhang H, Z. 277-280).	2

Tabelle 8 Potenziale einer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit in Bezug auf Standortattraktivität und Lebensraumgestaltung
Quelle: Eigene Darstellung

Die in den Experteninterviews genannten Potenziale zur Lebensraumgestaltung beziehen sich vor allem auf die Handlungsfelder Wohnraum, Freizeit, Kultur, Mobilität und Informationsangebote.

Als besonders zentrales Handlungsfeld wurde gemeinsame grenzübergreifende Wohnraumentwicklung beschrieben. Ein Experte schlug hierfür Pool-Lösungen vor, bei denen mehrere Betriebe gemeinschaftlich Mitarbeiterwohnungen schaffen oder anmieten, um Kosten zu teilen und kurze Wege zum Arbeitsplatz sicherzustellen: „Mitarbeiterwohnungen wären sicher eine sehr gute Idee. Vor allem für grenznahe Betriebe wäre das sinnvoll. Man muss sich dann anschauen, wo das Sinn macht, sodass die Entfernung zum Arbeitsplatz möglichst gering ist. Aber ich kann mir das gut vorstellen. Man könnte auch ein gemeinsames Mitarbeiterhaus schaffen, bauen oder anmieten und sich die Kosten teilen.“ (Interview 2, Anhang H, Z. 269-273).

Darüber hinaus wurde die grenzüberschreitende Mobilität als Grundvoraussetzung für eine funktionierende Zusammenarbeit betont. Ein Interviewpartner fasste die Ausgangslage wie folgt zusammen: „Das Problem ist, [...], die Busse fahren nur bis zur

Grenze, es gibt nichts grenzüberschreitendes.“ (Interview 6, Anhang L, Z. 182-184). Auch aus Bad Füssing wurde auf bestehende Defizite hingewiesen: „Die Verkehrsanbindung ist aber sehr schlecht in Bad Füssing und Umgebung. Die größte nächste Stadt ist dann Passau. Man muss eigentlich alles mit dem Auto zu erreichen sein. Busverbindungen sind natürlich da, aber da kann man sich mal schon eine Stunde einplanen von A nach B zum Kommen oder bis der nächste Bus kommt.“ (Interview 8, Anhang N, Z. 122-126).

Neben diesen strukturellen Rahmenbedingungen kam auch der Aspekt Freizeit- und Kulturangebote zur Sprache. Mehrfach wurde betont, dass die Region als Lebens- und Arbeitsraum sichtbarer und attraktiver positioniert werden müsse, auch im Sinne eines regionalen Employer Brandings: „Und dann muss man die Region auch entsprechend vermarkten und ein regionales Employer Branding betreiben. Was zeichnet die Region als Lebens- und Arbeitsraum aus? Was können wir euch bieten? Ihr könnt euch erholen, habt Freizeit und erlebt etwas.“ (Interview 9, Anhang O, Z. 412-415).

Ein weiterer Experte regte an, Mitarbeiter stärker in bestehende kulturelle Angebote der beiden Destinationen einzubinden: „Es wäre natürlich schön, wenn auch die Gemeinden entsprechende Vergünstigungen anbieten würden, denn auch sie haben viele Events und Veranstaltungen. Ich möchte nicht einmal von kostenlos sprechen. Es wäre schon viel, wenn die Mitarbeitenden zu diesen Events eingeladen würden. Das wäre einerseits ein Mehrwert [...]“ (Interview 3, Anhang I, Z. 121-125).

Schließlich wurde die Schaffung gemeinsamer Informationsangebote als wichtiges Potential genannt. Diese könnten Beschäftigten einen Überblick über Wohn- und Lebensbedingungen auf beiden Seiten der Grenze geben: „Vielleicht könnten auch mehr grenzüberschreitende Infoangebote geschaffen werden, zum Beispiel hinsichtlich Wohnungen. Es wäre doch gut, wenn man bayerischen Mitarbeitern Informationen bereitstellt, wo sie in Österreich wohnen können, und umgekehrt. Das würde bedeuten, dass man nicht nur im eigenen Land schaut, sondern auch über die Grenzen hinaus.“ (Interview 2, Anhang H, Z. 277-281).

Zusammenfassend verdeutlichen die Interviews, dass in einer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit erhebliche Potenziale zur Steigerung der Standortattraktivität und Lebensqualität gesehen werden. Diese reichen von einer koordinierten Wohnraumentwicklung und besseren Mobilitätsangeboten bis hin zu gemeinsamen Freizeit-, Kultur-

und Informationsangeboten. Die Befragten betrachten diese Maßnahmen als entscheidende Hebel, um die Region für Fachkräfte attraktiver zu machen, deren Integration zu erleichtern und sie langfristig zu binden.

5.7 Herausforderungen der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit

Nachdem die Potenziale einer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit aufgezeigt wurden, erfolgte im nächsten Schritt die Analyse der damit verbundenen Herausforderungen. Die Ergebnisse sind in Tabelle 9 dargestellt.

Kategorie	Beispielaussage	Häufigkeit
1. Unterschiedliche rechtliche und steuerliche Rahmenbedingungen	„Die größten Hürden sind meist rechtlicher oder organisatorischer Natur. Zum Beispiel unterschiedliche Gesetze, Förderstrukturen, Zuständigkeiten.“ (Interview 10, Anhang P, Z. 56-57).	9
2. Fehlendes Vertrauen und potenzieller Wettbewerb um Fachkräfte	„Viele haben halt die Angst, dass die Konkurrenz dann besser wird als man selbst oder dass Mitarbeiter schneller abwandern.“ (Interview 9, Anhang O, Z. 346-347).	6
3. Hoher Koordinationsaufwand zwischen Behörden und Institutionen	„Und der Koordinationsaufwand zwischen Regionen und Institutionen ist natürlich immer gegeben, [...]“ (Interview 1, Anhang G, Z. 398-400).	4
4. Unterschiedliche Ansprechpartner	„Dann stellt sich oft die Frage: Wer ist wofür zuständig? Das ist auch wieder in jedem Land anders.“ (Interview 2, Anhang H, Z. 295-296).	3
5. Geringe Kooperationsbereitschaft der Unternehmen	„Ja, was wir dazu brauchen, sind umsetzungsstarke Leitbetriebe. Wie ich vorhin schon gesagt habe, sind Projekte nur so gut, wie die Personen, die sie umsetzen.“ (Interview 1, Anhang G, Z. 404-406).	3
6. Finanzieller Mehraufwand	„Es muss auch Budget vorhanden sein.“ (Interview 5, Anhang K, Z. 86-87).	3

7. Fehlende personelle und finanzielle Ressourcen	„Vielleicht auch fehlende Ressourcen für die Umsetzung von Projekten.“ (Interview 2, Anhang H, Z. 302-303).	2
8. Kulturelle Unterschiede	„Ich glaube, da gibt es teilweise schon einen gewissen kulturellen Gap.“ (Interview 9, Anhang O, Z. 359).	2

Tabelle 9 Herausforderungen einer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit
Quelle: Eigene Darstellung

In den Experteninterviews wurden neben den identifizierten Potenzialen auch zahlreiche Herausforderungen angesprochen, die eine enge Zusammenarbeit zwischen Bad Füssing und Geinberg erschweren können. Diese betreffen insbesondere rechtliche Rahmenbedingungen, Vertrauensfragen, Koordination, Ressourcen und kulturelle Unterschiede.

Ein zentraler Themenkomplex betrifft die unterschiedlichen rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen. Hierbei wurden vor allem Unterschiede im Arbeitsrecht, in der Ausbildung sowie in den Sozialversicherungssystemen genannt. Ein Experte führte dazu aus: „Ich glaube, dass die unterschiedlichen Gesetze und Rahmenbedingungen in den einzelnen Ländern sicher eine Herausforderung darstellen werden. Zum Beispiel bei der Ausbildung oder auch im Arbeitsrecht, wo es andere Grundlagen gibt. Auch die Sozialversicherungen sind ein Beispiel. Das könnte ein Problem darstellen.“ (Interview 2, Anhang H, Z. 292-295).

Ein weiterer Interviewpartner wies ergänzend darauf hin, dass auch Unterschiede in Bezug auf Löhne, Urlaubstage und steuerliche Regelungen berücksichtigt werden müssten: „Dann gibt es rechtliche Unterschiede sowie Vorlagen und Auflagen. Gerade zwischen Deutschland und Österreich ist es wichtig zu vergleichen, was in Österreich Mitarbeitenden in der Hotellerie geboten wird im Vergleich zu Deutschland. Wir haben nämlich damals gehört, dass sie zum Teil einen höheren Mindestlohn haben, mehr Urlaubstage anbieten können oder Urlaubsgeld und ein 13. Monatsgehalt zahlen. Außerdem geht es um die Versteuerung des Einkommens. Wenn ich zum Beispiel Kost und Logis frei erhalte, muss ich das irgendwo angeben? In Österreich ist das alles ein bisschen anders.“ (Interview 9, Anhang O, Z. 377-384).

Darüber hinaus wurde sechsmal betont, dass gegenseitiges Vertrauen eine Grundvoraussetzung für funktionierende Kooperationen ist. Gerade im Wettbewerb um Fachkräfte ist dies nicht selbstverständlich: „Da ist es wichtig, dass man aufeinander zugeht

und Vertrauen aufbaut. Keiner sollte Angst haben, über den Tisch gezogen zu werden.“ (Interview 6, Anhang L, Z. 213-214).

Die Experten hoben auch den Koordinationsaufwand zwischen Behörden, Institutionen und Betrieben hervor. Ein Experte unterstrich die Belastung durch umfangreiche Verwaltungsvorschriften: „Aber da sehe ich momentan einfach große Barrieren, bezüglich der ganzen Verwaltungsvorschriften. Die ganzen Formalitäten sind einfach zu groß.“ (Interview 3, Anhang I, Z. 180-182).

In diesem Zusammenhang erwähnte ein Interviewpartner, dass klare Strukturen und Verantwortlichkeiten gefragt sind: „Ja, ich glaube, das sind lösbare Herausforderungen. Es braucht halt jemanden, der das koordiniert.“ (Interview 2, Anhang H, Z. 304-305). Als weitere Herausforderung wurden die unterschiedlichen Ansprechpartner auf beiden Seiten der Grenze genannt. Drei Experten betonten, dass es häufig unklar sei, welche Stellen jeweils zuständig sind. Dies erschwert die Zusammenarbeit zusätzlich und kann zu Verzögerungen oder Missverständnissen führen.

Mit Blick auf die Unternehmen selbst wurde die Kooperationsbereitschaft als entscheidender Faktor genannt. Ein Interviewpartner verglich die Situation mit der Funktionsweise eines Vereins: „Also es ist ja immer so, dass ein Verein mit der Teilnahme seiner Mitglieder lebt und stirbt. Wenn die Mitglieder eines Vereins nicht aktiv sind, ist alles zusammen sehr schwierig.“ (Interview 4, Anhang J, Z. 106-108).

Als weitere Hürde wurde auch der finanzielle Mehraufwand genannt. Drei Interviewpartner wiesen darauf hin, dass grenzüberschreitende Projekte nur dann erfolgreich umgesetzt werden können, wenn ausreichend Budget für Planung, Koordination und laufende Maßnahmen zur Verfügung steht.

Zudem ist zu beobachten, dass viele Betriebe im Alltagsgeschäft so stark eingebunden sind, dass kaum Kapazitäten für strategische Fragen vorhanden sind: „Alle Inhaber [...], sind operativ so stark in ihren Betrieben involviert, dass sie für strategische Überlegungen teilweise einfach keine Zeit haben.“ (Interview 4, Anhang J, Z. 172-174).

Schließlich wurden auch kulturelle Unterschiede als mögliche Herausforderung genannt. Diese betreffen nicht nur Werte und Gewohnheiten, sondern auch den alltäglichen Kommunikationsstil: „Es fängt bei der Kommunikation an, bei der Interpretation von Aussagen, E-Mails und Grußformeln. Das kann eine große Rolle spielen, wie wir auch in den Projekten bemerkt haben. Ich glaube, da muss man immer ein bisschen aufpassen, dass man empathisch ist, sich kennenlernt, aufeinander zugeht, offen ist und sich damit auseinandersetzt.“ (Interview 9, Anhang O, Z. 359-363).

Insgesamt verdeutlichen die Aussagen, dass die größten Herausforderungen in rechtlichen und organisatorischen Unterschieden, einem hohen Abstimmungsaufwand sowie in vertrauens- und ressourcenbezogenen Faktoren liegen. Kulturelle Differenzen können diese Schwierigkeiten zusätzlich verstärken. Gleichzeitig betonten die Befragten, dass viele dieser Barrieren grundsätzlich überwindbar sind, wenn geeignete Strukturen geschaffen und Vertrauen aufgebaut werden.

5.8 Einschätzung des Kooperationswillens und der zentralen Akteure für die Umsetzung

In einem finalen Schritt wurde erfasst, ob aus Sicht der Befragten grundsätzlich Kooperationsbereitschaft zwischen den Betrieben in Bad Füssing und Geinberg besteht und welche Akteure für die Umsetzung einer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit erforderlich sind. Um das Kooperations- und Konkurrenzverhalten der beteiligten Thermen einschätzen zu können, wurden ausschließlich sechs Interviewpartner aus den beiden Destinationen befragt. Die Ergebnisse sind in Tabelle 10 dargestellt.

Kategorie	Beispielaussage	Häufigkeit
1. Überwiegender Kooperationswille der Thermen	„Ich glaube aber, dass der Kooperationswille überwiegt.“ (Interview 2, Anhang H, Z. 334-335).	4
2. Gleichzeitiges Vorhandensein von Kooperationswille und Konkurrenzdenken	„Sowohl als auch.“ (Interview 6, Anhang L, Z. 228).	1
3. Keine Einschätzung möglich	„Dies kann ich derzeit leider nicht einschätzen.“ (Interview 7, Anhang M, Z. 189).	1

Tabelle 10 Einschätzung des Kooperations- und Konkurrenzverhaltens der beteiligten Thermen

Quelle: Eigene Darstellung

Ein grundlegender Kooperationswille ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche grenzüberschreitende Zusammenarbeit. Aus diesem Grund wurden die Experten aus Bad Füssing und Geinberg hierzu befragt. Die Mehrheit der befragten Experten betonte den überwiegenden Kooperationswillen der beteiligten Thermen. Dabei wurde hervor-

gehoben, dass die Bereitschaft zur Zusammenarbeit trotz vorhandener Herausforderungen und eines gewissen Konkurrenzdenkens deutlich überwiegt. Ein Interviewpartner fasste dies wie folgt zusammen: „Also meine persönliche Meinung ist, dass es oft an der Zeit fehlt, vielleicht auch an der Struktur und an konkreten Initiativen, die da sind, um etwas zu verändern. Aber sicher spielt auch Konkurrenzdenken eine Rolle. Ich glaube aber, dass der Kooperationswille überwiegt. Denn man sieht, mit welchen Herausforderungen man im Betrieb zu kämpfen hat, und dass man diese nicht mehr allein bewältigen kann. Dann brauche ich Unterstützung und muss mich mit anderen Betrieben zusammentun. Ich glaube, da ist auf jeden Fall ein Wille vorhanden.“ (Interview 2, Anhang H, Z. 332-338).

In ähnlicher Weise wurde betont, dass eine Kooperation beiden Seiten Vorteile bringen könne, auch wenn die Konkurrenz im Alltag nie vollständig auszublenden sei:

„Ich sehe da eher den Willen zur Zusammenarbeit. Natürlich gibt’s immer wieder auch Konkurrenz. Das ist normal. Aber unterm Strich profitieren beide Seiten davon, wenn man sich austauscht und gemeinsam an Lösungen arbeitet.“ (Interview 10, Anhang P, Z. 72-74).

Ein weiterer Experte nannte die Niederbayerische Thermengemeinschaft als Beispiel und hob hervor, dass sich die Thermen immer mehr vom Konkurrenzdenken lösen. Stattdessen nutzen sie ihre unterschiedlichen Schwerpunkte als Grundlage für eine ergänzende Zusammenarbeit. Auf diese Weise entstünde zwischen Bad Füssing und Geinberg keine Konkurrenzsituation, sondern eine Partnerschaft, in der die jeweiligen Stärken der einzelnen Standorte sinnvoll ergänzt würden: „Wir sind natürlich auch noch in der Startphase. Wir machen das selbst noch nicht so lange und lernen erst einmal dazu. Wir sehen Bad Griesbach und Bad Birnbach nicht als Konkurrenz, da wir an den verschiedenen Standorten verschiedene Schwerpunkte setzen. Bad Füssing steht für Bewegung, Bad Griesbach für Kreislauf und Herz, Bad Birnbach für Entspannung und Stressbewältigung, Bad Gögging für Ernährung und Belebung und Bad Abbach für Erholung. In diesem Punkt haben wir uns bereits voll verbunden und lernen auch dazu. Aber es ist ein Prozess, der dauert über Jahre. Wir sehen Geinberg jetzt einerseits nicht direkt als Konkurrenz zu uns, weil wir ein ganz anderes Angebot haben.“ (Interview 8, Anhang N, Z. 236-245).

Diese Stimmen verdeutlichen insgesamt, dass Kooperation nicht nur als notwendig, sondern auch als strategische Chance betrachtet wird, um Herausforderungen gemeinsam zu bewältigen und die Attraktivität der Region zu stärken.

Gleichzeitig wurde betont, dass Kooperationswille und Konkurrenzdenken nebeneinander existieren können. Dies wurde als generationsabhängiges Thema beschrieben, das weniger in offener Konkurrenz, sondern eher im Wettbewerb unter Mitbewerbern sichtbar wird: „Sowohl als auch. Es ist ein Generationsproblem. [...] Ich sehe es aber nicht als Konkurrenz, sondern als Mitbewerber.“ (Interview 6, Anhang L, Z. 228-241). Ein Experte hat keine Einschätzung abgegeben, da es aus seiner Sicht nicht einschätzbar ist.

Insgesamt zeigt sich somit, dass zwar ein klarer Schwerpunkt auf Kooperation liegt, Konkurrenz jedoch als begleitender Faktor bestehen bleibt. Der überwiegende Kooperationswille wird von den Interviewpartnern dabei als notwendige Voraussetzung verstanden, um eine nachhaltige, grenzüberschreitende Zusammenarbeit zu ermöglichen. Er bildet zugleich eine gute Grundlage, um gemeinsame Projekte zu initiieren und langfristig Vertrauen zwischen den beteiligten Unternehmen aufzubauen. Im nächsten Schritt stellt sich daher die Frage, welche zentralen Akteure für die erfolgreiche Umsetzung einer solchen Zusammenarbeit erforderlich sind. Die Ergebnisse sind in Tabelle 11 zusammengefasst.

Kategorie	Beispielaussage	Häufigkeit
1. DMOs und Tourismusverbände	„Dann braucht es natürlich auch die DMO.“ (Interview 2, Anhang H, Z. 313).	7
2. Politik (Bundes- und Landesebene)	„Das beginnt auf politischer Ebene, also in Bezug auf die Tourismuspolitik in Deutschland. Es gibt bereits Abgeordnete, die sich um den Tourismus kümmern sollten, [...]“ (Interview 9, Anhang O, Z. 397-399).	6
3. Kommunen und Gemeinden	„Stattdessen müssten sich die Kommunen vor Ort wieder zusammenschließen und versuchen, gangbare Wege zu finden. Ich sehe da ganz klar die Kommunen im Fokus.“ (Interview 3, Anhang I, Z. 190-192).	5
4. Thermen und weitere Betriebe der Destinationen	„Ich bin der Meinung, dass touristische Unternehmen die Dinge selbst in die Hand nehmen sollten. Sobald ich die Verantwortung an eine Destination oder einen Tourismusverband abgebe, gebe ich die Zügel aus der Hand.“ (Interview 1, Anhang G, Z. 286-288).	5

5. Agentur für Arbeit und Arbeitsämter	„Vielleicht zusammen mit den Arbeitsämtern, also der Agentur für Arbeit, [...]“ (Interview 3, Anhang I, Z. 192-193).	3
6. Wirtschaftskammern und Industrie- und Handelskammern	„Dann braucht es natürlich die Wirtschaftskammern, wie es sie bei uns gibt. Bei euch gibt es die IHK.“ (Interview 2, Anhang H, Z. 316-317).	2
7. Bildungseinrichtungen	„[...] Bildungseinrichtungen, [...]. Also alle, die für Arbeits-, Ausbildungs- und Lebensbedingungen verantwortlich sind.“ (Interview 7, Anhang M, Z. 180-182).	2

Tabelle 11 Zentrale Akteure für die Umsetzung einer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit

Quelle: Eigene Darstellung

Die Interviews zeigen deutlich, dass eine erfolgreiche grenzüberschreitende Zusammenarbeit zwischen Bad Füssing und Geinberg nur durch das Zusammenwirken unterschiedlicher Akteure gelingen kann. Dabei wurden insbesondere sieben Gruppen genannt, die jeweils spezifische Rollen einnehmen.

An erster Stelle stehen die DMOs und die Tourismusverbände. Sie werden als wichtige Netzwerkknoten betrachtet, die Verbindungen zwischen Betrieben schaffen und die Region als Lebens- und Arbeitsraum vermarkten sollen. Wie ein Interviewpartner betonte: „Dann geht es eben über die regionale Ebene weiter, also die DMOs, die Verbände und die Standortentwicklung. Sie müssen sich darum kümmern, Netzwerke unter den Betrieben und mit den zuständigen Verbänden zu schaffen. Und dann muss man die Region auch entsprechend vermarkten und ein regionales Employer Branding betreiben. Was zeichnet die Region als Lebens- und Arbeitsraum aus? Was können wir euch bieten? Ihr könnt euch erholen, habt Freizeit und erlebt etwas. Passt die Work-Life-Balance? Dann muss auch das entsprechende Marketing dafür gemacht werden, weil viele Betriebe teilweise nicht die entsprechenden Ressourcen haben, sei es zeitlich oder finanziell.“ (Interview 9, Anhang O, Z. 410-418).

Neben den DMOs wurde die Politik auf Bundes- und Landesebene als zentraler Akteur hervorgehoben. Ohne politische Unterstützung seien grenzüberschreitende Projekte langfristig nicht realisierbar. Ein Interviewpartner sagte: „Ja, wenn die Politik sagt, wir forcieren es nicht. Es gibt keine Unterstützung. Wie willst du es dann schaffen? Das geht nur mit politischer Unterstützung.“ (Interview 6, Anhang L, Z. 221-222).

Auch die Kommunen und Gemeinden vor Ort wurden fünfmal genannt. Sie können Netzwerke bündeln und lokale Initiativen vorantreiben. Darüber hinaus spielt die Regionalentwicklung eine wichtige Rolle: „Die Regionalentwicklung hat sehr wohl einen großen Hebel und kann mitspielen. Sie kann natürlich als Unterstützer oder auch mehr auftreten und Projekte aufziehen, denn ein einzelner Betrieb reißt kein Internetprojekt auf. Wenn sie gut gestaltet ist, hat die Regionalentwicklung also schon einen guten Einfluss. Sie haben natürlich eben regionale Netzwerke und Bildungseinrichtungen.“ (Interview 1, Anhang G, Z. 306-311).

Auch die Thermen und Betriebe selbst wurden fünfmal als Schlüsselfaktor genannt. Einerseits sind sie direkt betroffen, andererseits tragen sie Verantwortung, sich aktiv einzubringen. Ein Experte fasste dies wie folgt zusammen: „Natürlich sind es dann auch die Betriebe selbst, die aktiv sein und sich an Netzwerktreffen beteiligen müssen. Wir beobachten oft, dass sie nicht vor Ort sind, weil sie operativ so stark eingebunden sind. Dann wird es schwierig, denn man muss natürlich wissen, was an der Basis passiert und wo die Probleme sind. Nur so kann der Verband, die DMO oder die regionale Entwicklung die Betriebe unterstützen und sagen, hier und da können wir an den Stellschrauben drehen. Die Betriebe müssen es dann natürlich operativ umsetzen und auch selbst aktiv wollen.“ (Interview 9, Anhang O, Z. 418-424).

Darüber hinaus wurden Arbeitsagenturen genannt, insbesondere im Hinblick auf ihre Unterstützung bei der Fachkräftegewinnung. Sie können als Partner bei der Suche und Vermittlung von Mitarbeitenden fungieren. Ergänzend dazu spielen die Wirtschaftskammern in Österreich und die Industrie- und Handelskammern in Deutschland eine Rolle, wenn es um arbeits- und wirtschaftsrechtliche Rahmenbedingungen geht. Schließlich wurde auch zweimal die Einbindung von Bildungseinrichtungen hervorgehoben. Hochschulen und Forschungseinrichtungen können durch Projekte, Praxisarbeiten und Wissenstransfer wichtige Impulse geben: „Jetzt auch mit uns als Tourismuswissenschaftlern und Tourismusforschern, weil gerade solche Projekte mit den Studierenden umgesetzt werden können. [...] Auch Praxisprojekte sind ein Thema, das wir an der Hochschule bearbeiten. Dabei versuchen wir, so viel wie möglich mit den Partnern zu arbeiten. Aber viele argumentieren, dass sie keine Zeit für einen Fragebogen haben. Das ist uns bewusst, aber es kann am Ende des Tages einen Mehrwert bringen, den du dann nutzen kannst. Man sollte also ein bisschen sensibilisiert werden, dass es unterschiedliche Stakeholder gibt, die damit einwirken können.“ (Interview 9, Anhang O, Z. 435-447).

Insgesamt verdeutlichen die Aussagen, dass eine erfolgreiche grenzüberschreitende Zusammenarbeit nur durch die koordinierte Einbindung verschiedener Ebenen gelingen kann. Dazu gehören Verbände und DMOs als Taktgeber, politische und kommunale Stellen als Ermöglicher sowie die Betriebe selbst als Träger konkreter Maßnahmen. Unterstützende Akteure sind arbeitsmarkt- und wirtschaftsnahe Institutionen und Bildungspartner. Gemeinsam schaffen sie die Grundlage, um Potenziale zu nutzen und eine nachhaltige Kooperation zwischen Bad Füssing und Geinberg zu etablieren.

5.9 Diskussion der gewonnenen Ergebnisse

Die Ergebnisse der Experteninterviews zeigen, dass die Befragten die Fachkräftesituation in Bad Füssing und Geinberg durchweg als angespannt beschreiben. Diese Wahrnehmung ist nicht unspezifisch, sondern konzentriert sich auf bestimmte Berufsgruppen. Besonders deutlich wird der Mangel bei Physiotherapeuten, in der Gastronomie und Hotellerie sowie bei Massagetherapeuten und Reinigungskräften. Daraus ergibt sich die Erkenntnis, dass nicht von einem gleichförmigen Mangel ausgegangen werden kann, sondern die Engpässe berufsgruppenspezifisch sind und eng mit den jeweiligen Tätigkeitsprofilen und Prozessanforderungen der Betriebe zusammenhängen.

Die Ursachen dieses Mangels werden von den Interviewpartnern auf mehreren Ebenen gesehen. Neben übergeordneten Entwicklungen wie dem demografischen Wandel oder den Nachwirkungen der Corona-Pandemie spielen arbeitsplatznahe Faktoren eine wichtige Rolle. Insbesondere werden die Entlohnung, die Arbeitszeiten, die eingeschränkten Möglichkeiten flexibler Arbeitsformen sowie fehlende Entwicklungsperspektiven genannt. Es wird deutlich, dass diese Faktoren nicht einzeln, sondern in ihrer Gesamtheit ein Problem darstellen. Zwischen den Erwartungen potenzieller Fachkräfte und den realen Arbeitsbedingungen klafft eine Lücke. Gerade dieser Aspekt macht deutlich, dass eine erfolgreiche Arbeitgeberkommunikation nur dann möglich ist, wenn die internen Strukturen und Erfahrungen der Beschäftigten mit den extern vermittelten Botschaften übereinstimmen.

Die Analyse der bereits etablierten Maßnahmen zeigt, dass es in beiden Destinationen eine Vielzahl von Aktivitäten im Bereich Employer Branding und Talent Management gibt. Dazu gehören beispielsweise Messeauftritte, Kooperationen mit Schulen, Benefits, Teamevents, flexible Arbeitszeitmodelle und Weiterbildungsangebote. Auffällig

ist jedoch, dass diese Maßnahmen überwiegend als einzelne Bausteine wahrgenommen werden. Was bisher fehlt, ist eine übergeordnete Struktur, die diese Aktivitäten miteinander verbindet und aufeinander abstimmt. Dabei wird deutlich, dass nicht die Anzahl der Maßnahmen entscheidend ist, sondern ihre Verankerung in einem einheitlichen und langfristig erkennbaren Gesamtsystem.

Ein weiteres zentrales Ergebnis betrifft die Einschätzung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit. Die Befragten sehen darin ein hohes Potenzial, das den betrieblichen Rahmen übersteigt. Sie nennen gemeinsame Außenauftritte, geteilte Weiterbildungsprogramme, Personalpools oder eine koordinierte internationale Rekrutierung. Ebenso wird die Bedeutung gemeinsamer Wohnraumlösungen, verbesserter Mobilitätsmöglichkeiten und erweiterter Freizeitangebote hervorgehoben. Gleichzeitig beschreiben die Interviewten aber auch deutliche Herausforderungen. Dazu zählen unterschiedliche rechtliche und steuerliche Rahmenbedingungen, ein hoher Koordinationsaufwand und begrenzte Ressourcen. Die Ergebnisse zeigen jedoch, dass diese Schwierigkeiten nicht als unüberwindbare Hindernisse, sondern als Aufgaben betrachtet werden, die mit klaren Strukturen und abgestimmten Prozessen bewältigt werden können. Eine Kooperation wird also nicht grundsätzlich infrage gestellt, sondern als sinnvoll wahrgenommen, auch wenn sie in der Umsetzung anspruchsvoll ist.

Das Zusammenspiel von Kooperationsbereitschaft und Konkurrenzdenken ist besonders interessant. Die Interviews verdeutlichen einerseits einen klaren Willen zur Zusammenarbeit, andererseits bestehen jedoch Befürchtungen, dass der Wettbewerb um Fachkräfte gemeinsame Initiativen erschweren könnte. Dieses Spannungsfeld wird in den Aussagen allerdings nicht als Blockade verstanden, sondern vielmehr als Prozess, in dem Vertrauen und gemeinsame Erfahrungen erst wachsen müssen. Die Interviews machen deutlich, dass Kooperation in diesem Zusammenhang nicht als etwas Fertiges verstanden wird, sondern sich Schritt für Schritt entwickelt. Damit Zusammenarbeit funktioniert, sind klare Absprachen und kleine, greifbare gemeinsame Erfolge wichtig, die Vertrauen aufbauen und den Prozess stabilisieren.

In den Interviews wird darüber hinaus wiederholt darauf hingewiesen, dass die Attraktivität der Destinationen nicht allein durch betriebliche Maßnahmen bestimmt wird. Faktoren wie Wohnraum, Mobilität und Freizeitangebote werden von den Befragten als ebenso entscheidend beschrieben wie die internen Strukturen der Betriebe. Damit erweitert sich die Perspektive von einer rein unternehmensbezogenen Sichtweise hin

zu einer regionalen, in der Arbeitgeber- und Standortattraktivität eng miteinander verbunden sind. Ein wesentlicher Aspekt ist dabei die Verknüpfung von Arbeits- und Lebensbedingungen. Nur wenn diese gemeinsam betrachtet und gestaltet werden, können Fachkräfte langfristig gebunden werden.

Ein weiterer Diskussionspunkt betrifft die Akteure, die für die Umsetzung einer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit notwendig sind. Aus den Interviews geht klar hervor, dass erfolgreiche Kooperationen nur durch das Zusammenspiel mehrerer Ebenen möglich werden. Hervorgehoben wurden vor allem die Tourismusverbände und DMOs, die als Koordinatoren und Knotenpunkte des Netzwerks fungieren sollen. Von zentraler Bedeutung sind außerdem politische Akteure auf Landes- und Bundesebene, da sie den rechtlichen und finanziellen Rahmen setzen. Auch die Kommunen spielen eine Schlüsselrolle, da sie die regionale Entwicklung aktiv beeinflussen und Netzwerke bündeln können. Die Betriebe selbst werden von den Befragten als Träger konkreter Maßnahmen gesehen, die Verantwortung übernehmen und aktiv an der Umsetzung mitwirken. Ergänzend wurden arbeitsmarktnahe Institutionen wie Arbeitsagenturen, Wirtschaftskammern, Industrie- und Handelskammern sowie Bildungseinrichtungen genannt, die Qualifizierung, Vermittlung und Wissenstransfer ermöglichen. Ein Experte wies zudem darauf hin, dass neben einer klaren strategischen Ausrichtung vor allem die Mitarbeiter stärker einbezogen werden müssten: „Die werden immer übergangen. Dabei haben sie die besten Ideen, denn sie wissen genau, wo Frust und Brüche entstehen“ (Interview 1, Anhang G, Z. 463-465). Daraus wird ersichtlich, dass Kooperation nur dann Wirkung entfaltet, wenn alle relevanten Akteure in ein abgestimmtes Gesamtkonzept eingebunden sind.

Die Ergebnisse zeigen insgesamt, dass die Fachkräftesituation in den beiden Destinationen nicht durch einen einzelnen Faktor erklärt werden kann. Vielmehr ist sie das Ergebnis eines Zusammenspiels von arbeitsmarktbezogenen Rahmenbedingungen, innerbetrieblichen Strukturen, Kooperationspotenzialen und regionalen Standortfaktoren. Die Experteninterviews machen deutlich, dass erste Bausteine in allen Bereichen bereits vorhanden sind, deren Wirkung sich jedoch erst dann voll entfalten kann, wenn sie systematisch miteinander verbunden werden.

6 Implikationen für die Destinationspraxis

6.1 Strategische Handlungsempfehlungen für Bad Füssing und Geinberg

Die Untersuchung hat ergeben, dass Bad Füssing und Geinberg vor ähnlichen Herausforderungen bei der Gewinnung und Bindung von Fachkräften stehen. Engpässe treten besonders deutlich in den Bereichen Physiotherapie, Gastronomie und Hotellerie sowie in unterstützenden Tätigkeiten hervor. Die Ursachen hierfür sind vielfältig. Sie reichen von unattraktiven Arbeitszeiten und einer unzureichenden Bezahlung über eingeschränkte Entwicklungsmöglichkeiten bis hin zu einem schwachen Branchenimage. Um diese Problemlagen zu bewältigen, ist eine gemeinsame, grenzüberschreitende Personalstrategie erforderlich, die auf mehreren Ebenen ansetzt, kurzfristige Erfolge ermöglicht und mittel- bis langfristig tragfähige Strukturen etabliert.

Ein zentraler Ausgangspunkt ist der Aufbau einer gemeinsamen Arbeitgebermarke für die Thermenregion. Die bisherigen Maßnahmen, etwa Messeauftritte oder Kooperationen mit Schulen, erscheinen isoliert und wenig miteinander verzahnt. Eine starke Arbeitgebermarke kann die Region hingegen nicht nur als touristisches Ziel, sondern auch als attraktiven Arbeits- und Lebensraum positionieren. Backhaus und Tikoo betonen, dass Employer Branding dann erfolgreich ist, wenn funktionale, ökonomische und psychologische Vorteile miteinander verbunden werden und die Wirkung sowohl nach außen zu potenziellen Bewerbern als auch nach innen zu den bestehenden Beschäftigten ausstrahlt (Vgl. Backhaus und Tikoo, 2004, S. 502). Für Bad Füssing und Geinberg bedeutet dies, dass klare Kernbotschaften entwickelt werden müssen, die flexible Arbeitszeitmodelle, transparente Entwicklungspfade und Weiterbildungsangebote ebenso betonen wie faire Entlohnung, Benefits und eine wertschätzende Kultur. Diese Botschaften müssen in einem konsistenten Auftritt nach außen sichtbar gemacht werden, beispielsweise durch ein gemeinsames Karriereportal sowie abgestimmte Messe- und Schulkooperationen. Entscheidend ist dabei die Authentizität, denn ein Widerspruch zwischen den kommunizierten Versprechen und der tatsächlichen Erfahrung würde die Glaubwürdigkeit erheblich mindern. Damit die Marke nachhaltig wirken kann, müssen innerbetriebliche Prozesse sie stützen. Die Interviews verdeutlichen, dass unplanbare Dienstzeiten, fehlende Vertretungsregelungen und begrenzte Entwicklungsperspektiven zu den zentralen Unzufriedenheitsfaktoren zählen. Laut Nelke

(2023, S. 151) muss Talent Management als strategischer Prozess verstanden werden, der die Identifikation, Förderung und Bindung von Fachkräften systematisch miteinander verbindet. Für die Betriebe in Bad Füssing und Geinberg bedeutet dies, dass sie planbare und faire Arbeitszeiten, transparente Vertretungsregelungen sowie flexible Modelle für unterschiedliche Lebensphasen verbindlich etablieren sollten. Hinzu kommt die Notwendigkeit einer systematischen Weiterbildungsstruktur, die fachliche Qualifikationen, Sprachförderung, Servicequalität sowie Führungskompetenzen umfasst. Durch solche Maßnahmen entstehen nachvollziehbare Karrierepfade, die den Beschäftigten Orientierung geben und die Bindung an die Betriebe stärken. In diesem Zusammenhang brachte ein Experte die Idee einer gemeinsamen Akademie auf: „Man stellt vor, dass man gemeinsame Ausbildungsprogramme macht. Man würde Akademien zur Weiterbildung und Fortbildung anbieten, in denen man eben solche Matrizen, Führungs- oder Karrierematrizen, vermittelt. Allein der Austausch bei Zusammenkünften und Netzwerktreffen ist unglaublich wertvoll, weil jeder seine eigenen Ideen einbringt.“ (Interview 1, Anhang G, Z. 253-257).

Die Ergebnisse haben darüber hinaus gezeigt, dass Kooperationen im Grenzraum zwar von hoher Bedeutung sind, aber auch zusätzlichen Koordinationsaufwand mit sich bringen. Pechlaner et al. betonen, dass grenzüberschreitende Kooperationen im Tourismus nur dann dauerhaft erfolgreich sind, wenn sie in klaren Strukturen und verbindlichen Koordinationsmechanismen verankert sind (Vgl. Pechlaner et al., 2014, S. 69f.). Für Bad Füssing und Geinberg empfiehlt sich daher die Einrichtung einer Koordinationsstelle in den Tourismusverbänden mit einem klaren Mandat. Diese Stelle sollte Projekte bündeln, Fördermittel akquirieren, das Karriereportal betreuen und gemeinsame Weiterbildungsinitiativen organisieren. Durch einen verbindlichen Jahresplan mit Kampagnen, Schulungen und Messen wird Planungssicherheit geschaffen und das Risiko verringert, dass Vorhaben im Tagesgeschäft untergehen. In den Interviews wurde allerdings auch betont, dass häufig unklar ist, welche Institutionen wofür zuständig sind. Deshalb sollten die Verantwortlichkeiten nicht nur benannt, sondern auch verbindlich festgeschrieben werden. Nur so kann verhindert werden, dass Projekte an fehlender Zuständigkeit oder dem Verschieben von Aufgaben scheitern. Ein Beispiel für eine erfolgreiche grenzüberschreitende Initiative ist die auf Landesebene durchgeführte Digitalisierungsoffensive Ostbayern–Oberösterreich. Der Projektleiter erklärte im Experteninterview dazu: „Genau, das wurde auf DMO-Ebene initiiert. Genauer gesagt auf Landesebene. Konkret zwischen dem Oberösterreich Tourismus und

dem Tourismusverband Ostbayern e. V.“ (Interview 5, Anhang K, Z. 41–43). Dieses Projekt zeigt, wie Kooperationen auf DMO-Ebene erfolgreich angestoßen und umgesetzt werden können. Für die Thermenregion lässt sich daraus ableiten, dass die Kooperation zwischen Bad Füssing und Geinberg vor allem regional verankert werden sollte. Übernehmen der Tourismusverband S’INNVIERTEL und der Kur- & GästeService Bad Füssing hier eine koordinierende Rolle, können die relevanten Akteure zusammengeführt, Projekte gebündelt und verbindlich umgesetzt werden. Auf diese Weise entsteht die notwendige Basis, um die Fachkräftestrategie langfristig mit Leben zu füllen.

Die Handlungsempfehlungen lassen sich anhand ihres Zeithorizonts strukturieren. Kurzfristig stehen Maßnahmen im Vordergrund, die mit vergleichsweise geringem Aufwand umsetzbar sind und schnell sichtbare Ergebnisse liefern. Dazu gehören die Einrichtung einer gemeinsamen Karriereseite, betriebsübergreifende Schulungen sowie erste Pilotprojekte im Personalaustausch. Mittelfristig gilt es, Strukturen zu schaffen, die diese ersten Schritte verstetigen. Dazu zählt der Aufbau eines Mitarbeiterwohnraumpools, die Etablierung eines modularen Lernkalenders sowie die Entwicklung gemeinsamer Führungsstandards. Langfristig geht es schließlich darum, die grenzüberschreitende Rekrutierung zu professionalisieren, die Finanzierung der Koordinationsstelle zu sichern, eine Akademie zu gründen und ein Monitoring- und Evaluationssystem aufzubauen. Dieses soll anhand klarer Kennzahlen wie Besetzungsdauer, Vertragsannahmequote oder Abgangsquote Fortschritte sichtbar machen und Nachsteuerung ermöglichen.

Die erfolgreiche Umsetzung dieser Strategie hängt entscheidend von der Rolle der beteiligten Akteure ab. Die Tourismusverbände übernehmen die Funktion von Koordinatoren und Markenverantwortlichen. Die Betriebe selbst tragen Verantwortung für die Gestaltung von Arbeitsbedingungen, Weiterbildung und Führungskultur. Die Kommunen sind zentrale Partner bei Wohnraum- und Mobilitätsprojekten. Die Politik auf Landes- und Bundesebene schafft die rechtlichen Rahmenbedingungen und stellt Fördermittel bereit. Bildungseinrichtungen und arbeitsmarktnahe Institutionen leisten schließlich durch Qualifizierung und Vermittlung einen wichtigen Beitrag. Die Einbindung dieser Akteure sollte nicht nur abstrakt erfolgen, sondern in einem klaren Auftrag, der Zuständigkeiten, Zeitpläne und konkrete Beiträge festlegt. Ohne diese Verbindlichkeit besteht die Gefahr, dass zwar Maßnahmen geplant, aber nicht umgesetzt werden. Die

Interviews zeigen deutlich, dass nur durch ein abgestimmtes Zusammenspiel all dieser Akteure eine wirksame und nachhaltige Strategie entstehen kann.

Die Betrachtung des „Employee Life Cycle“ verdeutlicht, dass Maßnahmen nicht isoliert an einzelnen Punkten ansetzen dürfen, sondern entlang des gesamten Lebenszyklus von Mitarbeitenden gedacht werden müssen. Von der Anwerbung über das Onboarding und die Entwicklung bis hin zur langfristigen Bindung und möglichen Wiedereingliederung nach Unterbrechungen müssen konsistente Strukturen bestehen. Brown betont, dass gerade die frühen Phasen, insbesondere das Onboarding, entscheidend für die Bindung von Mitarbeitenden sind, da hier ihre Motivation und Zugehörigkeit maßgeblich geprägt werden (Vgl. Brown, 2024, S. 109). Ein gemeinsames Onboarding, ein begleitendes Mentoring und transparente Entwicklungsperspektiven sind daher entscheidend, um Fluktuation zu vermeiden und Fachkräfte langfristig an die Region zu binden.

Insgesamt wird deutlich, dass Bad Füssing und Geinberg nur dann erfolgreich im Wettbewerb um Fachkräfte bestehen können, wenn Außenauftritt, innerbetriebliche Prozesse und regionale Rahmenbedingungen konsequent miteinander verbunden werden. Kurzfristige Maßnahmen schaffen Sichtbarkeit und Vertrauen, mittelfristige Schritte etablieren Strukturen und langfristige Strategien sichern die Verstetigung und Professionalität. Entscheidend ist, dass alle relevanten Akteure Verantwortung übernehmen und die Arbeitgebermarke authentisch gelebt wird. Gelingt dies, kann die Thermenregion als starker Arbeitgeberverbund auftreten, der Bewerber den Zugang erleichtert, Beschäftigten verlässliche Bedingungen bietet und Neuankömmlingen das Ankommen erleichtert. Damit entsteht ein Kreislauf von Gewinnung und Bindung, der die Fachkräftesicherung nachhaltig stärkt.

6.2 Übertragbarkeit auf andere Thermen- und Gesundheitsdestinationen

Die in Bad Füssing und Geinberg gewonnenen Erkenntnisse zeigen, dass grenzüberschreitende Kooperationen in den Bereichen Employer Branding und Talent Management ein wirkungsvolles Instrument darstellen können, um dem Fachkräftemangel im Tourismus- und Gesundheitswesen zu begegnen. Dieses Modell ist nicht auf die untersuchte Region beschränkt, sondern lässt sich grundsätzlich auch auf andere Thermen- und Gesundheitsdestinationen übertragen. Die Übertragbarkeit ist insbesondere

dort hoch, wo ähnliche Rahmenbedingungen vorliegen. Dazu gehören eine räumliche Konzentration von gesundheits- und wellnesstouristischen Angeboten, eine vergleichbare Struktur aus Beherbergung, Gastronomie und Therapie sowie ein Arbeitsmarkt, der durch Engpässe in patienten- und kundennahen Funktionen geprägt ist. Je stärker diese Merkmale ausgeprägt sind, desto eher kann ein integrierter Ansatz aus gemeinsamer Arbeitgebermarke und strategischem Talent Management seine Wirkung entfalten.

Das Prinzip einer gemeinsamen Arbeitgebermarke hat dabei universellen Charakter. Eine klar formulierte Arbeitgeberidentität erleichtert es Bewerbern, sich in komplexen Märkten zu orientieren, und reduziert zugleich den Aufwand für Betriebe, qualifizierte Beschäftigte zu gewinnen. Employer Branding entfaltet seine Wirkung, wenn es gelingt, die externe Wahrnehmung mit den internen Prozessen zu verbinden und so Erwartungen in konkrete Erfahrungen zu übersetzen (Vgl. Backhaus und Tikoo, 2004, S. 503f.). Dies wurde auch in Bad Füssing und Geinberg deutlich, wo die Befragten auf die Notwendigkeit einer glaubwürdigen Darstellung hinwiesen, die von den tatsächlichen Arbeitsbedingungen untermauert wird. Übertragen auf andere Regionen bedeutet dies, dass die Kernbotschaften einer Arbeitgebermarke stets an die lokalen Stärken anknüpfen müssen. In manchen Destinationen steht die medizinische Kompetenz mit Reha- und Präventionsangeboten im Vordergrund, während andere Regionen ihre Wellnesorientierung, ihre Servicequalität oder die besondere Lebensqualität im ländlichen Raum betonen. Die Grundlogik bleibt jedoch identisch. Nur wenn das nach außen kommunizierte Bild mit den innerbetrieblichen Prozessen und den erlebbaren Rahmenbedingungen übereinstimmt, kann eine nachhaltige Bindung entstehen.

Die zweite tragende Säule betrifft das Talent Management. Auch hier lassen sich die entwickelten Ansätze auf andere Destinationen übertragen, da sie allgemeinen Grundprinzipien folgen. Talent Management ist immer dann erfolgreich, wenn es systematisch an den Phasen des Employee Life Cycles anknüpft. Dieser umfasst die Gewinnung neuer Beschäftigter, ihre Integration im Onboarding, ihre weitere Entwicklung und Qualifizierung, ihre langfristige Bindung sowie ihren möglichen Wiedereinstieg nach Unterbrechungen (Vgl. Pommerening, 2024, S. 41f.). In Bad Füssing und Geinberg hat sich gezeigt, dass strukturierte Onboarding-Programme, modulare Weiterbildung und flexible Arbeitszeitmodelle entscheidend für die Bindung der Mitarbeitenden sind. Diese Logik gilt unabhängig von der Größe oder Lage einer Destination. Unterschiede ergeben sich lediglich in den Schwerpunkten. In ländlichen Regionen ist es oft

notwendig, Wohnraum und Mobilität stärker in den Vordergrund zu rücken, während urbane Gesundheitscluster eher Orientierungshilfen im vielfältigen Angebot und eine intensive interkulturelle Begleitung benötigen.

Ein zentrales Element für die Übertragbarkeit ist die Frage der Koordination. Die Ergebnisse haben gezeigt, dass Kooperation nur dann funktioniert, wenn eine neutrale Instanz mit klarem Mandat vorhanden ist. Ohne eine solche Stelle besteht die Gefahr, dass gemeinsame Vorhaben im Tagesgeschäft untergehen oder durch konkurrierende Interessen blockiert werden. Destinationen mit grenzüberschreitender Zusammenarbeit sind hier besonders gefordert, da sie unterschiedliche rechtliche Vorgaben, Zuständigkeiten und Fördersysteme berücksichtigen müssen. In diesen Fällen gewinnt eine neutrale Koordination an Gewicht, die rechtliche Fragen bündelt, Ansprechpartner benennt und Verfahren vereinfacht. Pillmayer und Storch (2024, S. 278) betont in diesem Zusammenhang, dass DMOs eine Schlüsselrolle einnehmen können, wenn sie als Moderatoren zwischen Betrieben, Gemeinden und politischen Ebenen agieren. Auch bei rein nationalen Kooperationen bleibt diese Struktur bestehen, wenngleich die rechtlichen Hürden dort geringer ausfallen. Die Übertragbarkeit ergibt sich somit nicht allein aus den Strukturen, sondern vor allem aus der Bereitschaft der Akteure, verbindlich zusammenzuarbeiten.

Besonders bedeutsame Bereiche sind Wohnraum und Mobilität. In den Interviews wurde mehrfach hervorgehoben, dass fehlende Unterkünfte für Mitarbeitende sowie die eingeschränkte Erreichbarkeit der Arbeitsplätze wesentliche Barrieren darstellen. Diese Probleme finden sich auch in anderen Destinationen, wenngleich in unterschiedlicher Ausprägung. Auch im Bereich der Mobilität sind passgenaue Lösungen gefragt. Während ländliche Regionen von Schicht-Shuttles, Mitfahrbörsen und einer gut ausgebauten Fahrradinfrastruktur profitieren, können urbane Räume vor allem durch kleinere Anpassungen im öffentlichen Verkehr und gezielte Zuschüsse Verbesserungen erzielen. In jedem Fall entscheidend ist eine klare Zuständigkeit, die dauerhaft für Verlässlichkeit sorgt.

Ein weiterer übertragbarer Baustein ist der überbetriebliche Austausch von Personal und Wissen. In Bad Füssing und Geinberg wurde dies als Chance beschrieben, um die Betriebssicherheit zu erhöhen und Lernprozesse zu stärken. Für andere Destinationen gilt dasselbe, sofern die Spielregeln eindeutig formuliert werden. Dazu gehören klare Absprachen über Dauer, Qualitätsanforderungen, Rückkehrrechte und Kosten-

logik. Gerade standardisierbare Tätigkeiten eignen sich als Einstieg, bevor die Kooperation auf komplexere Bereiche ausgeweitet wird. Parallel dazu kann ein gemeinsamer Lernkalender die Wirksamkeit erhöhen, indem er Skaleneffekte schafft und zugleich eine geteilte Qualitätskultur etabliert.

Die Stärke des in Bad Füssing und Geinberg entwickelten Modells liegt somit in seiner Modularität. Kleine Destinationen können mit wenigen Basiselementen beginnen, etwa einer gemeinsamen Karriereseite oder einer gemeinsamen Onboarding-Struktur. Mittelgroße Regionen können diese Ansätze um Wohnlösungen und Personalaustausch erweitern, während größere Verbünde auf umfassende Markenführung, internationale Rekrutierung und komplexe Datenstrukturen setzen. In allen Fällen gilt jedoch, dass Vertrauen und eine gelebte Kultur der Zusammenarbeit entscheidend sind. Wo Akteure bereits Erfahrungen im gemeinsamen Handeln haben, greifen die Maßnahmen schneller. Wo hingegen Misstrauen oder Konkurrenzdenken dominieren, braucht es mehr Zeit, persönliche Begegnungen und kleine Erfolge, damit Kooperation zur Normalität wird.

Thermen- und Gesundheitsdestinationen können unter sehr unterschiedlichen Bedingungen von denselben Grundprinzipien profitieren. Das theoretische Fundament bilden Employer Branding, das die externe Wahrnehmung mit internen Prozessen verbindet, und Talent Management, das sich am Employee Life Cycle orientiert. Ergänzt durch eine neutrale Koordination, die Kooperationen strukturiert und Vertrauen schafft, lassen sich die in Bad Füssing und Geinberg entwickelten Ansätze auch in anderen Regionen erfolgreich umsetzen. Ihre besondere Stärke liegt in der Kombination aus Anpassungsfähigkeit und Verbindlichkeit. So entsteht ein Orientierungsrahmen, der sowohl grenzüberschreitend als auch innerhalb eines Landes tragfähig ist und langfristig zur Sicherung von Fachkräften in Thermen- und Gesundheitsdestinationen beiträgt.

6.3 Grenzen der Umsetzung und zukünftige Herausforderungen

Die in den vorangegangenen Kapiteln entwickelten Ansätze besitzen ein hohes Potenzial, um die gemeinsame Gewinnung und Bindung von Fachkräften in Bad Füssing und Geinberg nachhaltig zu verbessern. Dennoch gibt es Grenzen, die das Tempo, die Reichweite und die Wirkung der Umsetzung beeinflussen können. Diese resultie-

ren aus strukturellen Rahmenbedingungen, rechtlichen und administrativen Unterschieden, Ressourcenfragen in den Betrieben und Institutionen sowie aus kulturellen Faktoren der Zusammenarbeit. Hinzu kommen Entwicklungen, die die Personalstrategie in den kommenden Jahren zusätzlich herausfordern werden.

Eine erste Grenze liegt in der Komplexität des Vorhabens. Die Umsetzung betrifft viele Akteure und Ebenen gleichzeitig. Fehlen klare Maßnahmen, verbindliche Zuständigkeiten und eine gesicherte Finanzierung, entstehen schnell Doppelstrukturen und Reibungsverluste. Zudem hängen Kooperationen häufig von einzelnen Schlüsselpersonen ab, deren Weggang die Kontinuität und Qualität gefährdet (Vgl. Beritelli und Scherer, 2014, S. 152-159). Eine dauerhafte Institutionalisierung der Koordination ist daher unverzichtbar, erfordert aber verbindliche Beiträge, transparente Entscheidungswege und eine belastbare Datengrundlage (Vgl. Pechlaner et al., 2014, S. 69f.). All dies muss parallel zum laufenden Betrieb aufgebaut werden.

Eine zweite Grenze ergibt sich aus den rechtlichen und administrativen Unterschieden zwischen den Ländern. Arbeitsrecht, Anerkennung von Berufsabschlüssen, Sozialversicherung, Steuerfragen und Vergaberegeln folgen jeweils eigenen Logiken, die sich nicht allein durch guten Willen harmonisieren lassen. Diese Unterschiede verlangen nach Zeit, Fachwissen und sorgfältigen Verfahren. Wie Pechlaner und Jochmann hervorheben, stellen gerade administrative Differenzen zentrale Hemmnisse grenzüberschreitender Kooperationen im Tourismus dar, die strategische wie operative Herausforderungen nach sich ziehen (Vgl. Pechlaner und Jochmann, 2014, S. 6). Hinzu kommen sensible Fragen zum Datenschutz und zum Umgang mit Personalinformationen auf gemeinsamen Plattformen. Bevor sichtbare Effekte eintreten können, erhöht dieser Rahmen den Koordinationsaufwand erheblich.

Eine dritte Grenze betrifft die verfügbaren Ressourcen und Umsetzungskapazitäten. In Verwaltungen und Personalabteilungen vieler Betriebe sind die Zeitbudgets knapp. Zusätzliche Aufgaben wie die Pflege einer gemeinsamen Karriereseite, die Teilnahme an Verbundschulungen oder der Personalaustausch müssen in diese ohnehin vollen Arbeitspläne integriert werden. Auch Tourismusverbände und kommunale Stellen arbeiten unter engen finanziellen und personellen Rahmenbedingungen (Vgl. Bühler, 2014, S. 210f.). Eine höhere Professionalität in Koordination, Datenpflege und Evaluierung wäre wünschenswert, setzt jedoch qualifiziertes Personal und verlässliche Mittel voraus. Besonders kritisch ist dabei die Abhängigkeit von Projektförderungen, wie sie etwa durch INTERREG-Programme bereitgestellt werden. Frys weist darauf hin,

dass nach Auslaufen solcher Förderungen häufig unklar bleibt, ob Kooperationen finanziell tragfähig verstetigt werden können (Vgl. Frys, 2014, S. 144). Damit eng verbunden ist eine vierte Grenze, die sich aus dem Spannungsfeld von Vertrauen und Wettbewerb ergibt. Kooperation und Konkurrenz bestehen gleichzeitig. Betriebe haben ein berechtigtes Interesse daran, ihre Teams zu schützen und ihre eigenen Unternehmensziele zu verfolgen. Fehlen jedoch faire Regeln zur Ansprache von Mitarbeitenden, zur Kostenteilung bei gemeinsamen Maßnahmen oder zur Sicherung von Qualitätsstandards, können Spannungen entstehen, die Projekte ausbremsen (Vgl. Beritelli und Scherer, 2014, S. 153). Vertrauen wächst schrittweise durch wiederholte Zusammenarbeit, verlässliche Zusagen und sichtbare Ergebnisse, es lässt sich jedoch nicht erzwingen.

Eine weitere Grenze bildet die demografische Entwicklung. Der Arbeitsmarkt verengt sich zunehmend, wodurch die Zahl potenzieller Bewerber sinkt. Der Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte betrifft nicht nur Thermen und Gesundheitsbetriebe, sondern auch andere Branchen, die attraktivere Lohn- und Standortvorteile bieten (Vgl. Nelke, 2023, S. 149). Selbst eine starke Arbeitgebermarke kann diese Dynamiken nur teilweise ausgleichen. Umso wichtiger ist es, Motive zum Verbleib gezielt zu stärken. Das erfordert Zeit und eine konsistente Umsetzung.

Eine zusätzliche Einschränkung zeigt sich in der Umsetzungskultur. Projekte starten oft mit großer Energie, doch wenn Ergebnisse nicht zeitnah sichtbar werden, droht die Ernüchterung. Pilotvorhaben können in der Erprobungsphase steckenbleiben, wenn eine Skalierung und Verstetigung nicht von Beginn an vorgesehen sind (Vgl. Frys, 2014, S. 144). Schließlich stellt auch die Datenlage eine Grenze dar. Viele der vorgeschlagenen Instrumente benötigen verlässliche Kennzahlen, die regelmäßig, konsistent und vergleichbar erhoben werden. Ohne gemeinsame Definitionen von Indikatoren und ohne stabile Datenerhebung bleibt eine zielgerichtete Steuerung schwierig (Vgl. Rehage, 2014, S. 111f.).

Über die gegenwärtigen Begrenzungen hinaus zeichnen sich weitere zukünftige Herausforderungen ab. Konjunkturelle Schwankungen, steigende Energie- und Materialkosten sowie Veränderungen im Reise- und Gesundheitsverhalten können den Personalbedarf schnell verändern. Globale Krisen, wie Pandemien oder Klimarisiken, verringern zusätzlich die Planbarkeit. Technologische Entwicklungen verändern Qualifikationsprofile und Tätigkeiten, beispielsweise durch digitale Kommunikation, Automatisierung im Service oder neue Therapieformen. Gleichzeitig steigen die Erwartungen

der Beschäftigten an die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Mitgestaltung und eine verlässliche Führungskultur (Vgl. Müller, 2014, S. 163f.). Damit wird deutlich, dass die Personalstrategie nicht statisch angelegt sein darf, sondern kontinuierlich lernen und sich anpassen muss.

Schließlich ist mit Reibungen an den Schnittstellen zwischen Betrieben, Verbänden, Kommunen und Landesebenen zu rechnen. Unterschiedliche Zeithorizonte, Budgets und Prioritäten können zu Blockaden führen. Damit eine Zusammenarbeit dennoch gelingt, sind eine gemeinsame Sprache, einfache Verfahren und ein Mindestmaß an verbindlichen Standards erforderlich. Diese entstehen jedoch nicht sofort, sondern müssen Schritt für Schritt entwickelt und stabilisiert werden (Vgl. Steiner, 2014, S. 273f.).

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die vorgeschlagenen Ansätze auf einem soliden Fundament stehen, gleichzeitig jedoch von realen Begrenzungen begleitet werden. Die wichtigsten Einschränkungen betreffen die Koordination, rechtlich-administrative Unterschiede, die Ressourcenlage, das Verhältnis von Vertrauen und Wettbewerb, die demografische Entwicklung, infrastrukturelle Voraussetzungen, die Umsetzungskultur und die Datengrundlagen. Hinzu treten äußere Entwicklungen, die sich nur bedingt steuern lassen. Zukünftige Herausforderungen bestehen daher vor allem darin, Kooperation institutionell zu verankern, Erwartungen präzise zu steuern, Fortschritte sichtbar zu machen und die Personalstrategie kontinuierlich an neue Rahmenbedingungen anzupassen. Unter diesen Voraussetzungen kann Bad Füssing und Geinberg ihre Potenziale ausschöpfen und auch unter sich wandelnden Bedingungen handlungsfähig bleiben.

7 Fazit und Ausblick

Das Ziel dieser Masterarbeit war es, zu untersuchen, wie Thermen- und Gesundheitsdestinationen in Deutschland und Österreich durch die Kombination von grenzüberschreitendem Employer Branding und strategischem Talent Management Fachkräfte gewinnen und langfristig binden können. Dies wurde am Beispiel der Destinationen Bad Füssing in Deutschland und Geinberg in Österreich untersucht. Dazu wurden elf leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt und mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Die gewonnenen Erkenntnisse ermöglichen fundierte Handlungsempfehlungen für die beiden Fallregionen und bieten übertragbare Impulse für vergleichbare Destinationen.

Die Analyse hat gezeigt, dass eine nachhaltige Fachkräftesicherung nicht allein durch isolierte Maßnahmen einzelner Betriebe gelingen kann. Entscheidend ist eine integrierte Strategie, die betriebliche Personalprozesse mit einer aktiven Gestaltung des Lebensraums verbindet. Nur so entsteht ein konsistentes Bild einer Region als attraktiver Arbeits- und Lebensort. Ein zentrales Ergebnis ist die Bedeutung einer glaubwürdigen Arbeitgebermarke, die nicht auf reinen Marketingbotschaften beruht, sondern gelebte Werte und eine authentische Unternehmenskultur widerspiegelt. Erst in dieser Verbindung wird Employer Branding zu einem wirksamen Instrument, das über das einzelne Unternehmen hinaus Strahlkraft für die gesamte Region entfaltet.

Gleichzeitig konnte herausgearbeitet werden, dass ein ganzheitliches Talent Management die Grundlage bildet, um Mitarbeitende langfristig zu motivieren und zu binden. Dazu gehören kontinuierliche Weiterbildung, transparente Karrierepfade, eine wertschätzende Führungskultur und die systematische Integration internationaler Fachkräfte. Gerade in Branchen, die stark von Fachkräftemangel, Fluktuation und saisonalen Schwankungen betroffen sind, erweist sich die Verzahnung von Employer Branding und Talent Management als entscheidend für den Erfolg.

Die Analyse hat zudem verdeutlicht, dass die grenzüberschreitende Zusammenarbeit zwischen Bad Füssing und Geinberg erhebliche Synergiepotenziale birgt. Durch gemeinsame Initiativen zur Wohnraumentwicklung, abgestimmte Freizeit- und Kulturangebote, eine verbesserte Mobilität sowie die koordinierte Ansprache internationaler Fachkräfte kann die Attraktivität der Region spürbar erhöht werden. Dafür müssen die beteiligten Akteure, darunter DMOs, Tourismusverbände, Betriebe, Kommunen, Wirt-

schaftskammern, Arbeitsagenturen und Bildungseinrichtungen jedoch ihre Kräfte bündeln, gemeinsame Strukturen schaffen und sich auf ein verbindliches Zielverständnis einigen.

Die Arbeit hat jedoch auch Grenzen und Herausforderungen aufgezeigt. Unterschiedliche rechtliche Rahmenbedingungen, kulturelle Unterschiede in der Arbeitsorganisation sowie strukturelle Faktoren wie der demografische Wandel oder das teils schwache Image des Tourismus erschweren die Umsetzung. Hinzu kommen knappe Ressourcen und die Gefahr, dass vielversprechende Projekte ohne klare Koordinationsstrukturen im Alltag versanden. Diese Aspekte machen deutlich, dass die Fachkräftesicherung nur dann gelingt, wenn Kooperation nicht punktuell bleibt, sondern institutionell verankert und langfristig getragen wird. Als Vorbild kann das Best-Practice-Beispiel WORK FOR US dienen. Es zeigt, wie regionale Kooperation erfolgreich umgesetzt werden kann.

Für Bad Füssing und Geinberg bedeutet dies, dass nicht die Größe einzelner Maßnahmen den Ausschlag gibt, sondern deren Passgenauigkeit, Kontinuität und Einbettung in ein übergeordnetes Konzept, das die Region als attraktiven Arbeits- und Lebensraum positioniert. Eine klare und konsistente Kommunikation dieser Stärken nach außen stärkt nicht nur die Anziehungskraft für neue Fachkräfte, sondern festigt auch die Bindung der bereits Beschäftigten.

Der Ausblick zeigt, dass der Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte in den kommenden Jahren weiter zunehmen wird. Demografische Veränderungen, veränderte Wertvorstellungen junger Generationen und eine zunehmende internationale Mobilität verschärfen diesen Druck. Thermen- und Gesundheitsdestinationen benötigen flexible Arbeitszeitmodelle, eine stärkere Nutzung digitaler Rekrutierungs- und Bindungsinstrumente, gemeinsame Bildungs- und Qualifizierungsprogramme sowie eine konsequente Willkommenskultur gegenüber internationalen Fachkräften, um darauf zu reagieren. Ebenso wichtig ist eine stärkere Einbindung von Politik, Wirtschaft und Bildungseinrichtungen, um die strukturellen Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Sicherung der Fachkräfte zu verbessern.

Auch die Wissenschaft ist aufgefordert, das Thema weiter zu vertiefen. Künftige Studien sollten die Perspektive der Fachkräfte selbst stärker einbeziehen, um Erwartungen, Bindungsfaktoren und Lebensentscheidungen systematisch zu erfassen. Eine quantitative Erhebung könnte die hier identifizierten Erfolgsfaktoren zudem empirisch

untermauern und die Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Bausteinen präziser aufzeigen.

Es lässt sich festhalten, dass die Fachkräftesicherung in Thermen- und Gesundheitsdestinationen eine komplexe, aber lösbare Aufgabe darstellt. Ihr Erfolg hängt von Mut, Weitblick und einer engen Zusammenarbeit über organisatorische und geografische Grenzen hinweg ab. Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, dass die Verbindung von Employer Branding, Talent Management und grenzüberschreitender Kooperation erhebliche Potenziale bietet. Werden diese konsequent genutzt, können Bad Füssing und Geinberg, aber auch andere Regionen eine Vorreiterrolle einnehmen und damit einen nachhaltigen Beitrag zur Stärkung der Branche leisten.

Letztlich liegt der Erfolg in den Händen der beteiligten Akteure. Ob die Potenziale ausgeschöpft werden, hängt davon ab, ob dieser Weg entschlossen, offen und konsequent gegangen wird. Die Grundlagen sind vorhanden. Nun gilt es, diese auszuschöpfen und gemeinsam eine nachhaltige Perspektive für die Zukunft der Fachkräftesicherung zu entwickeln. Die regionalen Tourismusorganisationen, insbesondere der Tourismusverband S'INNVIERTEL und der Kur- & GästeService Bad Füssing, sollten den nächsten Schritt gehen, die relevanten Akteure an einen Tisch bringen und die Umsetzung einer gemeinsamen Fachkräftestrategie aktiv vorantreiben. Nur wenn dieser Prozess jetzt aktiv gestaltet wird, kann die Region ihr Potenzial ausschöpfen und sich als Vorreiter in der grenzüberschreitenden Fachkräftesicherung positionieren.

Literaturverzeichnis

AK Vorarlberg (2018): Der feine Unterschied: Wichtige Informationen für deutsche Arbeitnehmer in Vorarlberg, https://vbg.arbeiterkammer.at/service/broschuerenundratgeber/ArbeitundRecht/AK_BRO_AR_Unterschied_Oesterreich_Deutschland_2019.pdf (24.05.2025).

Albaner, Jakob und Grozea-Helmenstein, Daniela (2002): Bestandsaufnahmen der Entwicklungspotenziale im Gesundheitstourismus, erstes Modul 2002 : Endbericht ; Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Wirtschaft, https://www.researchgate.net/publication/271765729_Bestandsaufnahme_der_Entwicklungspotenziale_im_Gesundheitstourismus (24.05.2025).

Alves, Patrícia; Santos, Vasco; Reis, Isabel; Martinho, Filipa; Martinho, Domingos; Sampaio, Marta Correia; Sousa, Maria José und Au-Yong-Oliveira, Manuel (2020): Strategic Talent Management: The Impact of Employer Branding on the Affective Commitment of Employess, In: Sustainability 12, S. 1-21.

Ambler, Tim und Barrow, Simon (1996): The employer brand, In: The Journal of Brand Management 4(3), S. 185-206.

Armstrong, Michael und Taylor, Stephan (2014): Armstrong´s handbook of Human Resource Management Practice, 13 Auflage, London: Kogan Page Limited.

Arndt, Franziska; Tiedemann, Jurek und Werner, Dirk (2024): Die Fachkräftesituation in Gesundheits- und Sozialberufen, KOFA Kompakt 7/2024, Köln: Institut der deutschen Wirtschaft.

Arnold, Jessica und Kotte, Silja (2024): Arbeitgeberattraktivität durch betriebliche Gesundheitsförderung: Eine Strategie für das Employer Branding, In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching 31, S. 543-561.

Backhaus, Kristin und Tikoo, Surinder (2004): Conceptualizing and researching employer branding, In: Career Development International 9 (5), S. 501-517.

Bayerisches Landesamt für Statistik (2024): Statistik kommunal 2023, Gemeinde Bad Füssing 09 275 116, Eine Auswahl wichtiger statistischer Daten, https://www.statistik.bayern.de/mam/produkte/statistik_kommunal/2023/09275116.pdf (24.05.2025).

BBSR (2022): Atlas der Stadt- und Regionalentwicklung: Unter besonderer Berücksichtigung der räumlichen Auswirkungen von COVID-19, Bonn: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung.

Beritelli, Pietro und Scherer, Roland (2014): Die Bildung stabiler grenzüberschreitender Institutionen – Ein steiniger Weg kooperativer Verhaltens am Beispiel der Internationalen Tourismusregion Bodensee, In: Pechlaner, Harald und Jochmann, Judith (Hrsg.): Grenzüberschreitende Kooperationen im Tourismus: Strategien zur Produkt- und Angebotsentwicklung, Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 151-161.

Bezalwar, Rashmi und Sotunde, Deji (2024): Human Resources Analytics and Talent Management, In: Emrouznejad, Ali; Zervopoulos, Panagiotis D.; Ozturk, Ilhan; Jamali, Dima und Rice, John (Hrsg.): Business Analytics and Decision Making in Practice: Proceedings of the International Conference on Business Analytics in Practice (ICBAP 2024), Sharjah, UAE, Cham: Springer, S.307-324.

Bischof, Michael; Pillmayer, Markus; Hartl, Arnulf (2025): Gesundheitstourismus, In: Schmude, Jürgen; Freytag, Tim; Bandi Tanner, Monika (Hrsg.): Tourismusforschung: Handbuch für Wissenschaft und Praxis, Baden-Baden: Nomos, S. 583-594

BMAS (2025): Allgemeiner gesetzlicher Mindestlohn, <https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Arbeitsrecht/Mindestlohn/mindestlohn.html> (19.08.2025).

Bobek, Vito; Kreinecker, Julia und Horvat Tatjana (2024): Talent and Retention Management Practices in National and International Companies in Austria: Political Skill as a Counterbalance, In: Akande, Adebawale (Hrsg.): Power, Politics and Influence: Exercising Followership, Leadership, and Practicing Politics, Cham: Springer, S. 159-197.

Bödeker, Nico und Hübbe, Eberhard (2013): Etappe 5: Talentmanagement, In: Meifert, Matthias T. (Hrsg.), Strategische Personalentwicklung, Ein Programm in acht Etappen, 3. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 215-244

Bogner, Alexander; Littig, Beate und Menz, Wolfgang (2014): Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung, 1. Auflage, Wiesbaden: Springer Verlag.

Borkmann, Vanessa; Tombeil, Anne-Sophie; Dienes, Katharina und Gaulinger, Ronja (2024): Next Work im Business-Ökosystem der 260° Gastwelt: Eine Untersuchung neuer Arbeitszeitmodelle im Dienstleistungssektor am Beispiel der Tourismus-, Hospitality- und Foodservice-Industrie, Denkfabrik Zukunft der Gastwelt: Berlin, S. 1-85.

Bott, Peter; Helmrich, Robert und Zika, Gerd (2011): Arbeitskräftemangel bei Fachkräften? Eine Klärung arbeitsmarktrelevanter Begrifflichkeiten, BWP 3/2011, S. 12-14.

Brast, Christoph; Holtgrave, Maximilian und Flindt, Ilka (2017): Erfolgsfaktoren des Employer Branding – eine empirische Analyse, In: PERSONALquartely 2, S. 36-44.

Brown, Julie G. (2024): The Impact of Artificial Intelligence in Employee Onboarding Programs, In: Advances in Developing Human Resources 26(2-3), S. 108-114.

Buch, Tanja; Fuchs, Michaela; Helm, Janina; Niebuhr, Annekatrin; Peters, Jan Cornelius; Sieglen, Georg (2024): Zunehmende Fachkräfteengpässe – Warum sind ländliche Räume besonders betroffen?, In: Wirtschaftsdienst 104(5), S. 323–328

Bühler, Josef (2014): Erfolgsfaktoren grenzüberschreitender Themen- und Produktlinienentwicklung im Tourismus, In: In: Pechlaner, Harald und Jochmann, Judith (Hrsg.): Grenzüberschreitende Kooperationen im Tourismus: Strategien zur Produkt- und Angebotsentwicklung, Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 203-212.

Bundesagentur für Arbeit (2024): Fachkräftemangel in Deutschland, Nürnberg: Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung.

Burstedde, Alexander; Flake, Regina; Jansen, Anika; Malin, Lydia; Risius, Paula; Seyda, Susanne; Schirner, Sebastian und Werner, Dirk (2020): Die Messung des Fachkräftemangels, Methodik und Ergebnisse aus der IW-Fachkräftedatenbank zur Bestimmung von Engpassberufen und zur Berechnung von Fachkräftelücken und anderen Indikatoren, IW-Report 59/2020, S. 1-52.

Burton, Anna; Fritz, Oliver; Streicher, Gerhard (2023): Die volks- und regionalwirtschaftliche Bedeutung des Thermentourismus in Österreich, Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung, <https://www.wifo.ac.at/www/pubid/70853> (03.06.2025).

Campbell Victoria und Hirsh Wendy (2013): Talent Management: A Four-Step Approach, Report 502, Brighton: Institute for Employment Studies.

Cattermole, Gary (2019): Developing the employee lifecycle to keep top talent, In: Strategic HR Review 18(6), S. 258-262.

Collings, David G. und Mellahi, Kamel (2009): Strategic talent management: A review and research agenda, In: Human Resource Management Review 19, S. 304-313.

Deutscher Heilbäderverband e.V. (2024): Jahresbericht 2023, https://www.deutscherheilbaederverband.de/fileadmin/user_upload/Jahresbericht_2023_Web.pdf (26.05.2025).

Deutscher Heilbäderverband e.V. (DHV) und Deutscher Tourismusverband e.V. (DTV) (2018): Begriffsbestimmungen/ Qualitätsstandards für Heilbäder und Kurorte, Luftkurorte, Erholungsorte – einschließlich der Prädikatisierungsvoraussetzungen – sowie für Heilbrunnen und Heilquellen, 13. Aufl., Berlin.

Diekmann, Andreas (2020): Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 13. Auflage, Reinbek: Rowohlt Verlag.

Döring, Nicola (2023): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, 6. Auflage, Berlin: Springer Verlag.

Dries, Nicky (2013): The psychology of talent management: A review and research agenda, In: Human Resource Management Review 23, S. 272-285.

European Commission (2025): Annual report on intra-EU labour mobility, 2024 edition, Publications Office of the European Union, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, <https://data.europa.eu/doi/10.2767/2077850> (21.07.2025).

Fantapié Altobelli, Claudia (2023): Marktforschung: Methoden-Anwendungen-Praxisbeispiele, 4. Auflage, München: UVK Verlag.

Fischer, Marcus (2018): Talent-Relationship-Management: Die Beziehung macht den Unterschied, In: Ritz, Adrian und Thom, Nobert (Hrsg.): Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger enthalten, 3. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 147-160.

Franz, Julia; Spatscheck, Christian und van Rießen, Anne (2024): Fachkräftemangel und De-Professionalisierung in der Sozialen Arbeit – Analysen, Bearbeitungsweisen und Handlungsstrategien, Berlin: Verlag Barbara Budrich.

Frys, Wioletta (2014): Die Bedeutung der neuen Tourismuspolitik der EU und der fremdenverkehrsrelevanten EU-Förderpraxis für die grenzüberschreitenden touristischen Destinationen, In: Pechlaner, Harald und Jochmann, Judith (Hrsg.): Grenzüberschreitende Kooperationen im Tourismus: Strategien zur Produkt- und Angebotsentwicklung, Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 119-148.

Fuchs, Oliver (2007): Kooperation als strategisches Element regionaler Tourismusentwicklung, In: Raumforschung und Raumordnung 65, S. 502-513.

Gallardo-Gallardo, Eva; Dries, Nicky und González-Cruz, Tomás F. (2013): What is the meaning of 'talent' in the world of work?, In: Human Resource Management Review 23, S. 290-300.

Gallardo-Gallardo, Eva; Thunnissen, Marian und Scullion, Hugh (2020): Talent management: context matters, In: The International Journal of Human Resource Management 31(4), S. 457-473.

Gardini, Marco A. (2014): Personalmanagement im Tourismus zwischen theoretischen Anforderungen und betrieblicher Realität: Eine kritische Bestandsaufnahme, In: tw Zeitschrift für Tourismus 6(1), S. 57-73.

Gemeinde Bad Füssing (2025): Zahlen und Fakten, <https://www.gde-badfuessing.de/ort-politik/zahlen-fakten> (29.05.2025).

Gemeinde Geinberg (2025): Zahlen und Fakten, https://www.geinberg.ooe.gv.at/Unser_Geinberg/Wissenswertes/Zahlen_und_Fakten (29.05.2025).

Gerauer, Andrea (2020): Die Tourismusgeschichte von Bad Füssing im Kontext des Destinationslebenszyklus, <https://epub.jku.at/download/pdf/5148785.pdf> (24.05.2025).

Gladka, Olena; Fedorova, Victoria und Dohadailo, Yana (2022): Development of conceptual bases of the employee life cycle within an organization, In: Business: Theory and Practice 23(1), S. 39-52.

Gläser, Jochen und Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, als Instrument rekonstruierender Untersuchung, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Graf, Anita; Mücke, Anja und Dornemann, Susanne (2024): Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung: Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und lebenslanges Lernen stärken, Wiesbaden: Springer Gabler.

Groß, Matilde Sophie (2017): Gesundheitstourismus, Konstanz: UVK Verlag

Heilbäderverband Schleswig-Holstein e.V. (2008): Präventionsorientierter Gesundheitstourismus in Schleswig-Holstein – Qualitätshandbuch, Kiel.

Herzer, Philip und Kunath, Gero (2024): Fachkräftelücken belasten wichtige Wirtschaftszweige, KOFA Kompakt 10/2024, S. 1-7.

Hickmann, Helen und Koneberg, Filiz (2022): Die Berufe mit den aktuell größten Fachkräftelücken, IW-Kurzbericht 67/2022, S. 1-3.

Hodler, Mania und Pfeiffer, Günter (2018): Talent Management in Zeiten von VUCA, In: Ritz, Adrian und Thom, Nobert (Hrsg.): Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger enthalten, 3. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 241-249.

Hradecky, Denise M. und Sander, Gerald G. (2024): Internationale Pflegefachkräfte für kommunale Krankenhäuser gewinnen: Maßnahmen und rechtliche Rahmenbedingungen, Wiesbaden: Springer Gabler.

Illing, Kai-Torsten (2015): Gesundheit und Freizeit: Institutionen im Wandel, In: Freericks, Renate; Brinkmann, Dieter (Hrsg.), Handbuch Freizeitsoziologie, Wiesbaden: Springer VS, S. 587- 617.

Jochmann, Walter; Böckenholt, Ingo und Diestel, Stefan (2017): HR-Exzellenz: Innovative Ansätze in Leadership und Transformation, Wiesbaden: Springer Gabler.

Jordi, Markus und Känel Cudjoe, Eliane (2018): Talent Management SBB - ein Blick in die Human-Resources-Werkstatt, In: Ritz, Adrian und Thom, Nobert (Hrsg.): Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger enthalten, 3. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 219-225.

Kaspar, Claude (1996): Gesundheitstourismus im Trend, in: Institut für Tourismus und Verkehrswirtschaft an der Hochschule St. Gallen (Hrsg.): Jahrbuch der Schweizer Tourismuswirtschaft 1995/96, St. Gallen, S. 53-61.

King, Karin A. und Vaiman, Vlad (2019): Enabling effektive talent management through a macro-contingent approach: A framework for research and practice, In: Business Research Quarterly 22, S. 194-206.

Knijff, Melanie; Berger, Yves und Seiler, Stefan (2018): Talent und Rekrutierung – Zukunft gestalten, In: Ritz, Adrian und Thom, Nobert (Hrsg.): Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger enthalten, 3. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 251-264.

Kraft, Nina C. (2024): Gelungenes Onboarding, Reboarding und Offboarding im Unternehmen, Berlin: Springer Gabler.

Kromrey, Helmut; Roose, Jochen und Strübing, Jörg (2016): Empirische Sozialforschung, 13. Auflage, Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.

Krüger, Kathy (2018): Herausforderung Fachkräftemangel: Erfahrungen, Diagnosen und Vorschläge für die effektive Personalrekrutierung, Wiesbaden: Springer Gabler.

Kuha, Suvi; Rissanen, Sanna; Harmoinen, Merja; Vähänikkilä, Hannu und Kanste, Outi (2023): The association between appreciative management and work engagement among health- and social care professionals: A cross-sectional study, in: Scand J Caring Sci. 38, S. 210-219.

Kur- & GästeService Bad Füssing (2024a): Presse-Mappe 2024, https://presse.newswork.de/content/kunden/inc/upload/4_pressemappe.pdf (24.05.2025).

Kur- & GästeService Bad Füssing (2024b): Urlaubswelten - Gastgeber 2025, <https://www.badfuessing.com/pdf/unsere-service/prospekte-infomaterial/unsere-gastgeber/2025/urlaubswelten-2025.pdf> (24.05.2025).

Kur- & GästeService Bad Füssing (2024c): Erlebniswelten Bad Füssing, <https://www.badfuessing.com/pdf/flyer/erlebniswelten-2025.pdf> (24.05.2025).

Kur- & GästeService Bad Füssing (2024d): Gesundheitswelten Bad Füssing, <https://www.badfuessing.com/pdf/gesundheitsfoerderung/gesundheitswelten-2025.pdf> (24.05.2025).

Kur- & GästeService Bad Füssing (2025): Tourismusbilanz 2024: Bad Füssing mit zwei Millionen Übernachtungen, Presse- Information, https://www.badfuessing.com/pdf/presse/pressemeldungen/pm-archiv/2025/pm-02-2025---uebernachtungszahlen-2024_final_3.pdf (24.05.2025).

Kwon, Kibum und Park, Jiwon (2019): The Life Cycle of Employee Engagement Theory in HRD Research, In: Advances in Developing Human Resources 21(3), S. 352-370.

Lamnek, Siegfried und Krell, Claudia (2024): Qualitative Sozialforschung, 7. Auflage, Weinheim: Beltz Verlag.

Lehneis, Anna und Storch, Alicia (2022): Arbeitskräftesituation im Tourismus: Einflüsse, Handlungsbedarfe und Lösungsansätze, Bayrisches Zentrum für Tourismus, <https://bzt.bayern/arbeitskraefte-tourismus/> (19.07.2025).

Leipelt, Daniela (2024): Stellungnahme zur öffentlichen Anhörung im Ausschuss für Tourismus am 6. November 2024 – Thema: Gesundheitstourismus in Deutschland stärken. Eingereicht von der Gemeinde Bad Füssing. Deutscher Bundestag, Ausschuss für Tourismus. Online verfügbar unter: <https://www.bundestag.de/resource/blob/1026178/2789cd4bb0a622a2cccb85981183685b/Stellungnahme-Leipelt.pdf> (29.05.2025).

Lindner, Erik (2024): Arbeiten im Gesundheitstourismus, In: Bösl, Sabine; Werther, Simon (Hrsg.): Berufsfelder und Perfektiven im Tourismus: Wegweiser für eine erfüllte Karriere, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 275- 293.

Marks, Kate (2016): HR for Creative Companies, London: RIBA Publishing.

Mayring, Philipp A. E. (2022): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 13. Auflage, Weinheim: Beltz Verlag.

Mayring, Philipp A. E. (2023): Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken, 7. Auflage, Weinheim: Beltz Verlag.

Michael, Ed; Handfield-Jones, Helen und Axelrof, Beth (2001): The War for Talent, Boston: Harvard Business School Press.

Misoch, Sabina (2019): Qualitative Interviews, 2. Auflage, Berlin: de Gruyter Oldenbourg.

Mügglar, Silban; Liechti, Lena und Schärer, Markus (2022): Fachkräftemangel im Gastgewerbe und die Folgen für Unternehmen, die Branche und den Tourismus, Bern: BASS.

Mühlböck, Monika; Titelbach, Gerlinde; Brunner, Sebastian und Vogtenhuber, Stefan (2024): Analyse des Fachkräftebedarfs in Österreich anhand ökonomischer Knappheitsindikatoren, Wien: Institut für Höhere Studien, S. 1-152.

Müller, Andrea (2023): Employer Branding und Personalmarketing, In: Werkmann-Karcher, Birgit; Müller, Andrea und Zbinden, Tatjana (Hrsg.): Personalpsychologie für das Human Resource Management, Heidelberg: Springer, S. 75-88.

Müller, Hansruedi (2014): Qualitätsentwicklung im grenzüberschreitenden Raum – Grundlagen für die Kompetenzentwicklung, In: Pechlaner, Harald und Jochmann, Judith (Hrsg.): Grenzüberschreitende Kooperationen im Tourismus: Strategien zur Produkt- und Angebotsentwicklung, Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 163-174.

Nelke, Astrid (2023): Talentmanagement und Employer Branding: Zukunftsfähigkeit sichern – Wertschöpfung schaffen, In: von Hattburg, Anabel Ternès; de Grancy, Clarissa-Diana (Hrsg.), Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership: Was Personalverantwortliche und Management jetzt nicht verpassen sollten, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 149-168.

OECD (2024): Building More Resilient Cross-border Regions: Considerations in Governance and Partnerships, OECD Multi-level Governance Studies, Paris: OECD Publishing.

Onur, Neslihan; Yetim, Ayse Celik; Guven, Yigit; Gozen, Ebru; Ozbey, Derya Ozilhan und Degirmen, Gul Coskun (2024): Employer Brand Attractiveness and Organizational Commitment: The Moderating Role of Organizational Support, In: Sustainability 16, S. 1-23.

Pechlaner, Harald und Jochmann, Judith (2014): Grenzüberschreitende Kooperationen im Tourismus: Strategien zur Produkt- und Angebotsentwicklung, Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Pechlaner, Harald; Jochmann, Judith; Nordhorn, Christian und Zacher, Daniel (2014): Grenzüberschreitende Destinationsentwicklung – eine vergleichende Analyse ausgewählter touristischer Regionen in Grenzräumen entlang der deutschen Bundesgrenze, In: Pechlaner, Harald und Jochmann, Judith (Hrsg.): Grenzüberschreitende Kooperationen im Tourismus: Strategien zur Produkt- und Angebotsentwicklung, Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 59-72.

Peichl, Andreas; Sauer, Stefan und Wohlrabe, Klaus (2025): Arbeits- und Fachkräftemangel: Aktuelle Lage und Projektionen im europäischen Vergleich, In: ifo Schnelldienst 78(3), S. 51–54.

Pillmayer, Markus und Storch, Alicia (2024): Trust in Talent? Talent Management als zukünftige Aufgabe für Destinationsmanagementorganisationen in ihrer Rolle als Arbeits- und Lebensraumgestalter, In: Chang, Celine; Gardini, Marco A. und Werther, Simon (Hrsg.): New Work, Leadership und Human Resources Management im Tourismus: Konzepte und Instrumente für eine sich verändernde Arbeitswelt, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 265-285.

Pommerening, Corinna (2024): Den Fachkräftemangel im Mittelstand überwinden: Strategien für erfolgreiche Arbeitgeber und wirkungsvolles Employer Branding, Wiesbaden: Springer Gabler.

Poser, Nadine und Bennett, Farren (2016): Hilti: Aktualisierung der Employer Branding-Strategie, In: von Walter, Benjamin und Kremmel, Dietmar (Hrsg.): Employer Brand Management: Arbeitgebermarken aufbauen und steuern, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 153-165.

Rehage, Judith (2014): Towards a greater international competitiveness of cross-border destinations: Internal strategic organisational destination management criteria for future success, In: Pechlaner, Harald und Jochmann, Judith (Hrsg.): Grenzüberschreitende Kooperationen im Tourismus: Strategien zur Produkt- und Angebotsentwicklung, Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 93-117.

Reinhardt, Sibylle (2012): Das Zusammenspiel von quantitativer und qualitativer Forschung, in: ZISU 1, S. 231-238.

Reis, Isabel; Sousa, Maria José und Dionísio, Andreia (2021): Employer Branding as a Talent Management Tool: A Sytematic Literature Revision, In: Sustainability 13, S. 1-22.

Ritz, Adrian und Sinelli, Peter (2018): Talent Management – Überblick und konzeptionelle Grundlangen, In: Ritz, Adrian und Thom, Nobert (Hrsg.): Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger enthalten, 3. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3-31.

Ritz, Adrian und Thom, Nobert (2018): Talent Management auf dem Prüfstand: Was Sie für Ihren Führungsalltag wissen müssen, In: Ritz, Adrian und Thom, Nobert (Hrsg.): Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger enthalten, 3. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 289-307.

Rohrlack, Kirsten (2019): Lösungsorientierte Mitarbeitergewinnung: Praktisches Vorgehen und theoretische Grundlagen, Wiesbaden: Springer Gabler.

S'INNVIERTEL Tourismus (2025): Geinberg, <https://www.innviertel-tourismus.at/oessterreich-stadt-ort/detail/430001096/geinberg.html> (24.05.2025).

Salmen, Sonja (2012): Einleitung – Die Suche von Top-Mitarbeitern im War for Talent, In: Rath, Bernd H. und Salmen, Sonja (Hrsg.): Recruiting im Social Web: Talentmanagement 2.0 – So begeistern Sie Netzwerker für Ihr Mitmach-Unternehmen, Göttingen: BusinessVillage GmbH.

Santos, Vasco; Simao, Patrícia; Reis, Isabel; Sampaio, Marta Correia; Martinho, Filipa und Sousa, Bruno (2023): Ethics and Sustainability in Hospitality Employer Branding, In: Administrative Sciences 13, S. 1-21.

Sapiro, Arão (2024): Strategic Management: Fundamental Concepts for Decision Making and Strategy Execution, Cham: Springer.

Schwinger, Antje; Klauber, Jürgen und Tsiasioti (2020): Pflegepersonal heute und morgen, In: Jacobs, Klaus; Kuhlmeier, Adelheid; Greß, Stefan; Klauber, Jürgen und Schwinger, Antje (Hrsg.): Pflege-Report 2019: Mehr Personal in der Langzeitpflege – aber woher?, Berlin: Springer Open, S. 3-21.

Seyda, Susanne; Schirner, Sebastian und Werner, Dirk (2020): Die Messung des Fachkräftemangels, Methodik und Ergebnisse aus der IW-Fachkräftedatenbank zur Bestimmung von Engpassberufen und zur Berechnung von Fachkräftelücken und anderen Indikatoren, IW-Report 59/2020, S. 1-52.

Spa Resort Geinberg (2024): Das Spa Resort Geinberg, <https://www.sparesortgeinberg.at/pdf/spa-resort/presse/240930-presetext-spa-resort-geinberg.pdf> (29.05.2025).

Spa Resort Geinberg (2025a): Hinter die Kulissen mit unserer Technik, <https://www.sparesortgeinberg.at/de/spa-resort/geinberg-moments/green-geinberg/hinter-die-kulissen-mit-unserer-technik> (29.05.2025).

Spa Resort Geinberg (2025b): Pools und Wasserwelten, <https://www.sparesortgeinberg.at/de/therme/pools-wasserwelten> (29.05.2025).

Spa Resort Geinberg (2025c): Karibische Saunawelt, <https://www.sparesortgeinberg.at/de/therme/karibische-saunawelt> (29.05.2025).

Spa Resort Geinberg (2025d): Oriental World mit Hamam, <https://www.sparesortgeinberg.at/de/therme/oriental-world#oriental-spa> (29.05.2025).

Spa Resort Geinberg (2025e): Vitality Spa, <https://www.sparesortgeinberg.at/de/vitality-spa/spa-anwendungen> (29.05.2025).

Spa Resort Geinberg (2025f): 4*S Hotel, Spa Resort Geinberg, <https://www.sparesortgeinberg.at/de/hotel/zimmer-suiten> (29.05.2025).

Spa Resort Geinberg (2025g): Business, <https://www.sparesortgeinberg.at/de/business> (29.05.2025).

Spa Resort Geinberg (2025h): Geinberg⁵ Private Spa Villas, <https://www.sparesortgeinberg.at/de/private-spa-villas/suiten> (29.05.2025).

Statistik Austria (2025): Geinberg, Tourismus und Verkehr, <https://www.statistik.at/atlas/blick/?gemnr=41207#> (29.05.2025).

Steffen, Adrienne und Doppler, Susanne (2019): Einführung in die Qualitative Marktforschung. Design-Datengewinnung-Datenauswertung, 1. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.

Steiner, Georg (2014): Perspektiven für grenzüberschreitende Tourismusaktivitäten an der Donau – „Die Straße der Kaiser und Könige“ als Erfahrungsbericht und Perspektive, In: Pechlaner, Harald und Jochmann, Judith (Hrsg.): Grenzüberschreitende Kooperationen im Tourismus: Strategien zur Produkt- und Angebotsentwicklung, Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 271-280.

Stettler, Jürg und Müller, Hansruedi (2024): Die hohe Kunst des Destinationsmanagements 4.0: Wettbewerbsfähigkeit, Destinationsentwicklung, Nachhaltigkeit, Stakeholdermanagement, Luzern: Hochschule Luzern – Wirtschaft.

Stotz, Waldemar und Wedel-Klein, Anne (2013): Employer Branding, Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber, 2. Auflage, München: Oldenbourg.

Stulle, Klaus P. (2018): Goldene Regeln für das Talent Management: Worauf Unternehmen achten sollten, um erfolgskritische Positionen zu besetzen, Wiesbaden: Springer Gabler.

Sünderhauf, Vincent (2022): Employer Branding für KMUs: Wie Sie als Arbeitgeber zu einer attraktiven Marke werden, Wiesbaden: Springer Gabler.

Thermenzentrum Geinberg BetriebsgmbH (2025): Karriere – Mein WOW-Job, <https://www.meinwowjob.at/de> (29.05.2025).

Thomas, Alexander (2006): Interkulturelle Handlungskompetenz – Schlüsselkompetenz für die moderne Arbeitswelt, In: Arbeit 2(15), S. 114-125.

Titelbach, Gerlinde; Ertl, Martin und Forstner, Susanne (2024): Effekte einer allgemeinen Lohnuntergrenze für Österreich, In: Wirtschaft und Gesellschaft 50 (2), S. 19-43.

Trost, Armin (2012): Talent Relationship Management: Personalgewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels, Berlin: Springer.

Vamed Vitality World (2025): Spa Resort Geinberg, <https://www.vitality-world.com/de/therme-geinberg> (29.05.2025).

van Bentum, Elisabeth (2023): Kennzahlengestütztes HR-Risikomanagement: Implikationen für den Employee Lifecycle, Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Verma, Subir; Kaur, Rajwinder und Bhasin, Nidhi Kapoor (2024): Does Employer Branding Shake Application Intentions of Potential Employees?, In: Global Business Review, S. 1-25.

von Reibnitz, Christine (2024): Chancen des Employee Life Cycle nutzen, IN. Pflege Zeitschrift 77, S. 13-15.

von Walter, Benjamin und Kremmel, Dietmar (2016): Employer Brand Management: Arbeitgebermarken aufbauen und steuern, Wiesbaden: Springer Gabler.

Voß, Eva und Würtemberger, Sonja (2023): Vielfalt im Employee Lifecycle: Diversity Management in HR-Prozessen, Wiesbaden: Springer Gabler.

Weber, Stefanie (2018): Swiss Life: Talent Management im Auftrag der Unternehmensstrategie, In: Ritz, Adrian und Thom, Nobert (Hrsg.): Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger enthalten, 3. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 227-239.

Wolf, Ulrike; Holleder, Alfons und Brand, Angela (2006): Grenzübergreifende Zusammenarbeit in Europa: Was sind Euregios?, In: Gesundheitswesen 68, S. 667-673.

WORK FOR US (2025a): Über uns, <https://www.workforus.at/ueber-uns/> (12.07.2025).

WORK FOR US (2025b): Mitglieder, <https://www.workforus.at/mitglieder/?kat=alle> (12.07.2025).

WORK FOR US (2025c): Skill Factory, <https://www.workforus.at/ueber-uns/skill-factory/> (12.07.2025).

WORK FOR US (2025d): BonusCARD, <https://www.workforus.at/ueber-uns/bonuscard/> (12.07.2025).

WORK FOR US (2025e): Deine Erasmus+ Partner, <https://www.workforus.at/work-for-us-deine-erasmus-partner/> (12.07.2025).

WORK FOR US (2025f): Jobs und Lehrstellen, <https://www.workforus.at/jobs/?ort=alle> (12.07.2025).

Xiang, Hua; Lu, Jie; Kosov, Mikhail E.; Volkova, Maria V.; Ponkratov, Vadim V.; Masterov, Andrey I.; Elyakova, Izabella D.; Popkov, Sergey Y.; Taburov, Denis Y.; Lazareva, Natalia V.; Muda, Iskandar; Vasiljeva, Marina V.; Zekiy, Angelina O. (2023): Sustainable Development of Employee Lifecycle Management in the Age of Global Challenges: Evidence from China, Russia, and Indonesia, In: Sustainability 15(6), S. 1-30.

Zaugg, Michael (2018): Talent Management bei Asea Brown Boveri, In: In: Ritz, Adrian und Thom, Nobert (Hrsg.): Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger enthalten, 3. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, S.117-146.