



WORK FOR_{ce} HEALTH & TOURISM

Nachhaltige Strategien zur Fachkräfteentwicklung in
Thermen- und Gesundheitsdestinationen in Bayern
und Österreich

Interreg
Bayern-Österreich



Kofinanziert von der
Europäischen Union

Operativer Bericht

Ergebnisse, Rückschlüsse und Herausforderungen

Dezember 2025

Inhaltsverzeichnis

1. Projekt „WORK FORce HEALTH & TOURISM“	4
2. Operativer Bericht	5
2.1 Projekteigene Erhebungen	5
2.1.1 Mitarbeitendenbefragung in beteiligten Betrieben	5
2.1.2 Auszubildendenbefragung in beteiligten Ausbildungseinrichtungen	6
2.1.3 Arbeitsuchendenbefragung über das AMS Oberösterreich	7
2.1.4 Bevölkerungsbefragung	7
2.2 Dialog, Vernetzung, Workshops und Co.	8
2.2.1 Projektteam: Zwischen Meetings und operativem Projektalltag	9
2.2.2 Partnerworkshops und -meetings	9
2.2.3 Netzwerktreffen INTERREG-Projekt „SMASH“	10
2.2.4 Workshop „Recruiting“	10
2.2.5 Fokusgruppe „Arbeitsuchende“	11
2.2.6 Workshop „Physiotherapie“	12
2.2.7 Workshop „Ausbildung“	13
2.2.8 Fokusgruppe „Buddysystem – Internationale Fachkräfte“	13
2.2.9 Agentur für Arbeit und Arbeitsmarktservice Österreich	14
2.2.10 Führungskräfteseminar „Employee Journey“	15
2.2.11 Workshop „Employee Journey“	15
2.2.12 Konferenzen, Tagungen und Kongresse	16
2.3 Recherche, Transfer, Best-Practice	16
2.3.1 Desktop- und Literaturrecherche	16
2.3.2 Webinare	17
2.3.3 Externe Beratung und Expertise	17
2.3.4 Praktischer Leitfaden	18
2.4 Strategische Maßnahmen und Initiativen	18
2.4.1 EURES-Pilotversuch	18
2.4.2 Hochschulkooperation Kroatien	19
2.4.3 Ausbildung zum Medizinischen Masseur in Bad Gastein	20
2.4.4 Masterarbeit „Grenzübergreifendes Employer Branding & Talent Management“	21
2.4.5 EVTZmbh	22
2.5 Öffentlichkeitsarbeit und Projektadministration	23
2.5.1 Öffentlichkeitsarbeit / Publizität	23
2.5.2 Förderdokumentation und -abrechnung	23
3. Projektauflagen und -indikatoren	24
3.1 Projekt „WiWa2“	24
3.2 Curricula und Lehrinhalte von Ausbildungseinrichtungen	25

3.2.1 Kompetenzorientierung für die Ausbildung von morgen.....	25
3.2.2 Berufsfachschulen für Physiotherapie	26
3.2.3 Hochschulen THD und FH Gesundheitsberufe OÖ	26
3.3 Projektindikatoren	28
4. Handlungsempfehlungen	28
4.1 Betriebe und Arbeitgeber in Thermen- und Gesundheitsdestinationen	29
4.2 Schulen, Berufs(fach)schulen, Ausbildungsstätten und Hochschulen	30
4.3 Kommunen, Destination Management Organisationen (DMOs) und Politik.....	31
4.4 Institutionen der Arbeitsvermittlung und Beschäftigungsförderung	31
5. Herausforderungen in der Projektumsetzung.....	31
5.1 Aufbau einer konkreten Datengrundlage	32
5.2 Unterschiedliche nationale Rahmenbedingungen	32
5.3 Bürokratie und administrative Hürden	33
5.4 Beteiligung und Rolle einzelner Akteure.....	33
6. Impressum	35

1. Projekt „WORK FORce HEALTH & TOURISM“

Die Thermen- und Gesundheitsdestinationen im bayerisch-österreichischen Programmraum, wie auch die gesamte gesundheitstouristische Branche, leiden massiv unter einem enormen Fachkräftemangel. Nicht zuletzt aufgrund der Coronapandemie haben viele Fachkräfte ihre Betriebe, die Region oder gar die Branche verlassen – einzelne Destinationen auf sich allein gestellt können diese Herausforderungen nicht mehr lösen.

Mit gebündelten Kräften gilt es daher, dieser Abwanderung mit nachhaltigen Strategien und Maßnahmen entgegenzuwirken, um dringend benötigte Fachkräfte (wieder) zu gewinnen und langfristig in den Betrieben zu binden, aktuelle Aus- und Weiterbildungsangebote dahingehend bedarfsorientiert zu verbessern als auch grundsätzliche Arbeits- und Lebensbedingungen in den Destinationen zu attraktivieren.

Diesen essenziellen Herausforderungen stellten sich die Technische Hochschule Deggendorf, die FH Gesundheitsberufe OÖ GmbH, der Bezirk Niederbayern sowie die Gasteiner Kur-, Reha- und Heilstollenbetriebsgesellschaft FlexCo im vorliegenden INTERREG-Projekt (Laufzeit 01.01.2023 bis 31.12.2025), zusammen mit einem breiten, grenzübergreifenden Konsortium aus zwölf weiteren Partnern. Die gemeinsame Projektumsetzung sollte dazu beitragen, die weitreichenden Kompetenzen und Erfahrungen der involvierten Partner grenzübergreifend, interdisziplinär zusammenzuführen, um den vielschichtigen An- und Herausforderungen gewachsene Strategien, Maßnahmen und Aktionspläne bedarfsorientiert abzuleiten, diese wenn möglich anzustoßen und dadurch die Fachkräfteentwicklung nachhaltig zu stärken.

Die beteiligten Thermen- und Gesundheitsdestinationen im zugrunde liegenden Projektraum (Niederbayern, Oberösterreich und Salzburg) bildeten dabei eine entscheidende Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis und ermöglichten, regionsspezifische Gegebenheiten, Szenarien und Anforderungen zu untersuchen und nötige Erkenntnisse zu gewinnen – die zugleich auch als Grundlage für die Verbesserung, Überarbeitung oder Konzeptionierung von Aus- und Weiterbildungen sowie von Lehrplänen und Curricula wichtiger Ausbildungsstätten im Programmraum dienen.

Nur mit gebündelten Kräften und Synergien kann es gelingen, qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und zu halten, attraktive Arbeitsplätze und -bedingungen bereitzustellen und so nachhaltig Programmraum wie auch die Branche zu stärken und wichtige Impulse zu setzen.

Im Rahmen des INTERREG VI-A-Programms Bayern-Österreich 2021-2027, als eines von 73 grenzübergreifenden Förderprogrammen innerhalb der ETZ als der Europäischen Territorialen Zusammenarbeit, wurde den ausführenden Projektpartnern für die Projektlaufzeit dabei eine Förderung von bis zu 885.390 € zur Verfügung gestellt, die somit bis zu 75 % der gesamten, anfänglichen Projektkosten von 1.180.521 € abdeckten. Die Förderschwerpunkte innerhalb dieser Programme sind speziell auf den jeweiligen Programmraum zugeschnitten, um die grenzüberschreitende Kooperation gezielt zu fördern und zu stärken.

2. Operativer Bericht

2.1 Projekteigene Erhebungen

Projekteigene Erhebungen sind ein zentrales Instrument, um ein fundiertes Verständnis der spezifischen Ausgangslage, der Herausforderungen und Bedürfnisse im Projektraum zu gewinnen. Durch die gezielte Einbindung relevanter Akteure in den beteiligten Thermen- und Gesundheitsdestinationen können unterschiedliche Perspektiven, Erwartungen und Erfahrungen unmittelbar erfasst werden. Diese essenzielle Datengrundlage schafft Transparenz über die Ist-Situation im Programmraum und ermöglicht es, Maßnahmen und Handlungsempfehlungen bedarfsorientiert und wirksam auszurichten. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse dienen nicht nur der Analyse, sondern fließen kontinuierlich in die Entwicklung, Priorisierung und Anpassung der operativen Maßnahmen und Aktivitäten im Projekt ein.

2.1.1 Mitarbeitendenbefragung in beteiligten Betrieben

Im Zeitraum von April bis Mai 2024 wurde eine Online-Befragung unter Mitarbeitenden der teilnehmenden Thermen-, Klinik- und Kur- sowie Reha-Einrichtungen durchgeführt. Ziel der Befragung war es, die Motive, Erwartungen, Erfahrungen und Herausforderungen der Mitarbeitenden zu erfassen. Besonderes Augenmerk lag darauf, ein differenziertes Verständnis für ihre Zufriedenheit, Arbeitsbedingungen und Bindung an den Betrieb und die Branche zu gewinnen, um daraus gezielte Handlungsempfehlungen für Personalentwicklung und Fachkräftesicherung ableiten zu können. Insgesamt nahmen 434 Personen teil. Der Fragebogen wurde in enger Abstimmung mit Expertinnen und Experten entwickelt und umfasste geschlossene wie offene Fragen, die je nach Antwortverlauf individuell kombiniert wurden.

Die Ergebnisse verdeutlichen dabei ein vielfältiges Bild der Belegschaften: Während ein großer Teil in Vollzeit beschäftigt ist, gibt es auch einen hohen Anteil an Teilzeitkräften, wobei die jeweilige Dauer der Betriebszugehörigkeit stark variiert, sodass wiederum sowohl langjährige Mitarbeitende als auch Neuzugänge Einblicke in unterschiedliche Perspektiven des Arbeitsalltags geben. Besonders geschätzt werden eine positive Arbeitsatmosphäre, ein kollegiales Miteinander sowie die Möglichkeit, eigenverantwortlich und abwechslungsreich zu arbeiten. Neben klassischen Faktoren wie Gehalt und flexiblen Arbeitszeiten spielen insbesondere weiche Faktoren eine zunehmend zentrale Rolle: Wertschätzung, Anerkennung, Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegium sowie Partizipation an Entscheidungsprozessen beeinflussen Motivation und Zufriedenheit entscheidend.

Aus den weitreichenden Antworten lassen sich vier charakteristische Mitarbeitendengruppen ableiten: karriereorientierte Treibende, wohlfühlorientierte Teamplayer, werteorientierte Gestaltende und sicherheitsorientierte Stabilitätssuchende. Diese vier Gruppen haben als individuelle Zielgruppen jeweils eigene Erwartungen und Anforderungen an den Arbeitsplatz und den Arbeitgeber.

Gemeinsam werden hingegen unzureichende Vergütung, eingeschränkte Entwicklungsmöglichkeiten und stark fordernde Arbeitsstrukturen als belastend wahrgenommen. Personalmangel ist dabei in vielen Abteilungen spürbar, ebenso berichten Führungskräfte über Herausforderungen bei der Gewinnung qualifizierter Fachkräfte. Dennoch zeigt sich eine stabile Bindung an die Branche, auch wenn die Wechselbereitschaft gegenüber dem jeweiligen Arbeitgeber teilweise hoch ist.

Bei der Wahl des Arbeitsplatzes spielen neben der Tätigkeit selbst vor allem die Nähe zum Wohnort, leistbare Lebenshaltungskosten und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben eine zentrale Rolle. Regionale Unterschiede zeigen sich insbesondere bei Fragen rund um Wohnraum und Lebenshal-

tungskosten, öffentlichem Nahverkehr und Freizeitangeboten. Der oft genutzte Slogan „Dort arbeiten, wo andere Urlaub machen“ wird dabei durchaus kritisch gesehen, da touristisch geprägte Orte oft mit höheren Lebenshaltungskosten und eingeschränkten Alltagsmöglichkeiten verbunden sind.

Die Befragung liefert wichtige Hinweise für Maßnahmen zur Fachkräftesicherung und Personalentwicklung. Besonders die Förderung von Wertschätzung, flexiblen Arbeitsmodellen, Weiterbildungsmöglichkeiten und regionaler Fachkräftegewinnung kann dazu beitragen, Zufriedenheit, Motivation und Bindung der Mitarbeitenden nachhaltig zu stärken.

Die detaillierten Ergebnisse der Befragung sind in einem separaten Ergebnisband ausführlich dargestellt und stehen der Branche sowie der interessierten Öffentlichkeit zum Download zur Verfügung.

2.1.2 Auszubildendenbefragung in beteiligten Ausbildungseinrichtungen

Zwischen Juni und Oktober 2024 wurde eine Online-Befragung unter Schülerinnen und Schülern, Auszubildenden und Studierenden in Berufsfachschulen, Berufsschulen, berufsbildenden Schulen sowie Fachhochschulen in Niederbayern, Oberösterreich und Salzburg durchgeführt. Ziel der Befragung war es, die Motive, Erwartungen, Erfahrungen und Herausforderungen junger Menschen in ihrer Ausbildung zu erfassen. Besonderes Augenmerk lag darauf, ihre Perspektiven hinsichtlich der Ausbildungsqualität, der Rahmenbedingungen, der Lerninhalte sowie ihrer beruflichen Orientierung zu verstehen. Die Erkenntnisse sollten dazu beitragen, Maßnahmen zur Stärkung der Ausbildung, zur Förderung junger Fachkräfte und zur regionalen Fachkräftesicherung abzuleiten. Insgesamt nahmen 402 Personen teil. Der Fragebogen umfasste geschlossene und offene Fragen, die je nach Antwortverlauf individuell kombiniert wurden.

Die Befragung zeigt dabei, dass die Mehrheit der Schülerinnen und Schüler, Auszubildenden und Studierenden ihre Ausbildung oder ihr Studium insgesamt positiv bewertet. Besonders geschätzt werden die praxisnahen Erfahrungen, die Arbeit mit Menschen sowie die Möglichkeit zur persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung. Gleichzeitig werden Verbesserungspotenziale sichtbar, insbesondere bei der Struktur und Organisation der Ausbildung, der Vermittlung von Lerninhalten und der didaktischen Umsetzung. Die Teilnehmenden sehen die Entwicklung fachlicher Kompetenzen als weit fortgeschritten an, wünschen sich aber ergänzende Schulungen in sozialen Fähigkeiten und zusätzlichen Themenfeldern, die für den späteren Berufsalltag relevant sind. Ein akuter Fachkräftemangel wird bereits während der Ausbildung wahrgenommen, was die Motivation junger Menschen zusätzlich beeinflusst, und ihre Berufsentscheidung prägt.

Für die zukünftige Berufswahl legen die Befragten neben klassischen Faktoren wie einem angemessenen Gehalt großen Wert auf weiche Faktoren wie eine gute Arbeitsatmosphäre, Wertschätzung, Entwicklungsmöglichkeiten und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Rund die Hälfte der Befragten zeigt sich grundsätzlich bereit, für den Beruf umzuziehen, während ein Drittel dies ausschließt. Dies unterstreicht sowohl die Chancen als auch die Grenzen der regionalen Fachkräfteverfügbarkeit. Internationale Erfahrungen oder Zusatzqualifikationen werden als wünschenswert wahrgenommen, sind aber selten entscheidend für die Wahl der Ausbildung oder des zukünftigen Arbeitsplatzes. Ein wesentlicher Aspekt, der die Zufriedenheit während der Ausbildung beeinflusst, sind zwischenmenschliche Beziehungen, die Unterstützung durch Lehrende sowie ein förderliches und motivierendes Lernumfeld.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass junge Menschen bereits während der Ausbildung klare Vorstellungen von ihrem zukünftigen Berufsfeld entwickeln und die Entscheidung für einen Arbeitgeber oder Arbeitsplatz von einem Zusammenspiel aus materiellen und immateriellen Faktoren geprägt ist. Für die Branche bedeutet dies, dass gezielte Maßnahmen zur Förderung der Ausbildungsqualität,

praxisnaher Lerninhalte, attraktiver Rahmenbedingungen sowie begleitender Unterstützung bei beruflicher Orientierung und Karriereplanung entscheidend sind, um die Motivation, Zufriedenheit und Bindung der zukünftigen Fachkräfte langfristig zu sichern.

Auch die gesamten, detaillierten Ergebnisse dieser Befragung stehen der Branche sowie der interessierten Öffentlichkeit in einem separaten Ergebnisband zum Download zur Verfügung.

2.1.3 Arbeitsuchendenbefragung über das AMS Oberösterreich

Im Februar 2025 wurde im Rahmen von Informationsveranstaltungen des AMS (Arbeitsmarktservice) Wels wiederholt eine Befragung unter arbeitsuchenden Personen mit Berufserfahrung in den Branchen Gastronomie, Gesundheitswesen und Tourismus durchgeführt. Ziel der Erhebung war es, die Erfahrungen, Erwartungen und Herausforderungen dieser Zielgruppe bei ihrer beruflichen Neuorientierung zu verstehen. Besonderes Augenmerk lag darauf, Einblicke in die Arbeitsmarktchancen, die Wünsche an zukünftige Arbeitgeber sowie Hemmnisse und Präferenzen bei der Jobsuche zu gewinnen. Insgesamt nahmen 40 Personen aus Oberösterreich teil. Der Fragebogen umfasste geschlossene und offene Fragen, die je nach Antwortverlauf individuell kombiniert wurden.

Die Ergebnisse zeigen hierbei zusammengefasst, dass die Befragten überwiegend Berufserfahrung in ihrem erlernten oder verwandten Tätigkeitsfeld besitzen und die Mehrheit bereit ist, wieder in ähnlichen Branchen tätig zu werden. Gleichzeitig wird deutlich, dass schlechte Arbeitsbedingungen, unzureichende Bezahlung und eine mangelnde Work-Life-Balance zentrale Gründe für die berufliche Neuorientierung darstellen. Trotz der Arbeitslosigkeit bestehen klare Vorstellungen über bevorzugte Tätigkeiten, wobei Thermen- und Gesundheitsdestinationen auf großes Interesse stoßen. Viele sehen Weiterbildungen als wichtigen Baustein für die berufliche (Re-)Integration und als Chance, Qualifikationen anzupassen oder zu erweitern. Hemmnisse im Bewerbungsprozess werden vor allem in fehlenden Rückmeldungen von Arbeitgebern sowie in unpassenden Arbeitszeiten gesehen, die sich schwer mit persönlichen Lebensrealitäten vereinbaren lassen.

Bei der Wahl eines neuen Arbeitsplatzes stehen ein angemessenes Gehalt, eine gute Arbeitsatmosphäre und Arbeitsplatzsicherheit im Vordergrund. Die Bereitschaft zum Umzug ist begrenzt, während eine durchschnittliche Pendelzeit von bis zu 40 Minuten hingegen für viele akzeptabel ist, was auf regionale Mobilität innerhalb eines begrenzten Radius hinweist. Die Befragung verdeutlicht, dass sowohl materielle als auch immaterielle Faktoren die Entscheidung für eine neue Stelle beeinflussen. Gleichzeitig zeigt sie, dass gezielte Unterstützung bei der Qualifizierung, flexible Arbeitsmodelle und eine wertschätzende Unternehmenskultur entscheidend sind, um die Rückkehr oder Neuaufnahme in die Branche zu erleichtern.

Die Ergebnisse liefern wertvolle Hinweise für die Ansprache und Integration arbeitsuchender Fachkräfte sowie für die Gestaltung attraktiver Arbeitsbedingungen. Insbesondere die Bereitstellung passgenauer Weiterbildungsangebote, die Berücksichtigung individueller Lebenssituationen und die Förderung von Arbeitsplatzqualität können Motivation, Bindung und nachhaltige Beschäftigung erhöhen.

Die detaillierten Ergebnisse der Befragung sind ebenfalls in einem separaten Ergebnisband dokumentiert und stehen zum Download zur Verfügung.

2.1.4 Bevölkerungsbefragung

Im Sommer 2025 wurde mithilfe eines versierten, externen Dienstleisters eine repräsentative Online-Befragung in Deutschland und Österreich durchgeführt, an der insgesamt 3.025 Personen teilnahmen (1.509 in Deutschland, 1.516 in Österreich). Hintergrund der durchgeführten Befragung war es,

ein umfassendes Verständnis für die Motive, Erwartungen und Wahrnehmungen der breiten Bevölkerung in Bezug auf Arbeitswelt, Arbeitgeberwahl, berufliche Zufriedenheit und Fachkräftethemen zu gewinnen. Besonderes Augenmerk lag darauf, die Bedeutung von Arbeitsbedingungen, Arbeitszufriedenheit, Mobilität, Work-Life-Balance sowie regionalen Lebensbedingungen für berufliche Entscheidungen zu erfassen und Unterschiede zwischen Altersgruppen, Lebenssituationen und Regionen herauszuarbeiten. Die gewonnenen Erkenntnisse dienen als Grundlage für die Entwicklung nachhaltiger Strategien zur Fachkräftegewinnung, Bindung und Entwicklung.

Die Befragung verdeutlicht dabei, dass die Entscheidung für einen Arbeitgeber weit über klassische materielle Faktoren wie Gehalt oder Arbeitsplatzsicherheit hinausgeht. Für die Befragten stehen vor allem weiche Faktoren im Vordergrund: Wertschätzung, Anerkennung, transparente Kommunikation und eine positive Unternehmenskultur sind zentrale Kriterien. Eine gute Arbeitsatmosphäre, flache Hierarchien, gegenseitige Unterstützung im Team sowie glaubwürdige Werteorientierung erhöhen Motivation und Bindung entscheidend. Flexible Arbeitszeiten, ausgewogene Work-Life-Balance und sinnstiftende Tätigkeiten tragen zusätzlich und wesentlich zur Zufriedenheit bei. Weiterbildung und persönliche Entwicklung werden zunehmend als grundlegende Erwartung an den Arbeitgeber verstanden und nicht mehr nur als freiwilliges Zusatzangebot wahrgenommen. Dies zeigt deutlich, dass Arbeitgeber neben klassischen Anreizen auch auf die Entwicklungsperspektiven und das persönliche Umfeld ihrer Mitarbeitenden achten müssen, um langfristig attraktiv zu bleiben.

Zwischen den Generationen zeigen sich klare Unterschiede in den Prioritäten. Jüngere Beschäftigte legen verstärkt Wert auf Sinnhaftigkeit der Tätigkeit, persönliche Weiterentwicklung und Flexibilität in der Gestaltung des Arbeitsalltags. Ältere Generationen hingegen priorisieren Stabilität, Sicherheit und klare Strukturen. Die Befragung zeigt zudem eine hohe Offenheit für Quereinstiege und berufliche Neuorientierungen, sofern vorhandene Kompetenzen anerkannt werden und passende Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebote zur Verfügung stehen. Dies unterstreicht die Notwendigkeit, Arbeitskräfte individuell anzusprechen und die Potenziale von beruflicher Mobilität und Umschulung gezielt zu nutzen.

Darüber hinaus wird deutlich, dass regionale Lebensbedingungen und persönliche Lebensumstände die Priorisierung der Kriterien für die Arbeitswelt stark beeinflussen. Aspekte wie Wohnkosten, Verfügbarkeit von Kinderbetreuung, öffentliche Verkehrsanbindung und Freizeitmöglichkeiten wirken sich auf die Attraktivität eines Arbeitsplatzes und die Entscheidung für einen Arbeitgeber aus. Gleichzeitig wird der spürbare Fachkräftemangel in vielen Bereichen als Herausforderung wahrgenommen, der sich direkt auf Arbeitsbelastung, Motivation und Zufriedenheit auswirkt.

Die Ergebnisse der Bevölkerungsbefragung liefern wertvolle Hinweise für Unternehmen und Organisationen, wie sie ihre Arbeitgeberattraktivität gezielt steigern können. Insbesondere Maßnahmen zur Förderung von Wertschätzung, flexiblen Arbeitsmodellen, Weiterbildungsmöglichkeiten, einer positiven Arbeitsatmosphäre und einer klaren, glaubwürdigen Werteorientierung können Motivation, Bindung und langfristige Zufriedenheit der Beschäftigten nachhaltig verbessern.

Auch für die Bevölkerungsbefragung wurden die detaillierten und weitreichenden Ergebnisse in einem separaten Ergebnisband dokumentiert und stehen Interessierten zum Download zur Verfügung.

2.2 Dialog, Vernetzung, Workshops und Co.

Die Fachkräftesicherung in Thermen- und Gesundheitsdestinationen lässt sich nur im engen Austausch mit jenen gestalten, die unmittelbar in Ausbildung, Beschäftigung und Arbeitsmarktintegration eingebunden sind. Daher spielte der kontinuierliche Dialog mit Betrieben, Ausbildungseinrichtungen, Arbeitsmarktinstitutionen und relevanten Stakeholdern im Projekt eine zentrale Rolle.

Über den gesamten Projektverlauf wurden verschiedene Austausch- und Vernetzungsformate umgesetzt – von Teammeetings über Workshops und Fokusgruppen bis hin zu regionalen Netzwerktreffen. Diese Formate ermöglichten es, Bedarfe und Erfahrungen direkt aus der Praxis aufzunehmen, Wissen zu teilen und gemeinsam Lösungsansätze zu entwickeln.

Das Kapitel gibt einen kompakten Überblick über die durchgeführten Aktivitäten und zeigt, wie durch gemeinsame Diskussion, Perspektivenvielfalt und aktive Beteiligung konkrete Impulse für eine nachhaltige Fachkräfteentwicklung entstehen können.

2.2.1 Projektteam: Zwischen Meetings und operativem Projektalltag

Die gesamte operative Umsetzung des Projektes erfolgte durch ein sechsköpfiges Team, das sich aus Mitarbeitenden der vier Partnerinstitutionen zusammensetzte: der Technischen Hochschule Deggen-dorf (THD, zugleich Lead-Partner), der FH Gesundheitsberufe OÖ GmbH (FHG OÖ), dem Bezirk Niederbayern (HTB NB) sowie der Gasteiner Kur-, Reha- und Heilstollen Betriebsgesellschaft FlexCo (GHST).

Die kontinuierliche Zusammenarbeit basierte auf einer klar definierten Projektstruktur mit einem regelmäßigen und transparenten Informationsfluss. Neben E-Mail-Kommunikation und telefonischer Abstimmung fanden regelmäßige Videokonferenzen sowie wöchentliche digitale Jour-Fixe statt, um operative Themen zu koordinieren, Aufgaben zu priorisieren und den Projektfortschritt engmaschig zu steuern.

Ergänzend traf sich das gesamte Projektteam einmal pro Quartal persönlich an wechselnden Stand-orten. Diese Meetings dienten einer vertieften gemeinsamen Planung, dem Austausch von Erfahrungen und der Festlegung strategischer Schritte. Verantwortlichkeiten wurden dabei bedarfsorientiert und entlang der fachlichen Stärken der Partner verteilt, sodass alle Arbeitspakete interdisziplinär bearbeitet und Synergien optimal genutzt werden konnten.

Durch diese strukturierte Zusammenarbeit wurde sichergestellt, dass Projektinhalte flexibel, effizient und stets im engen Schulterschluss aller Partner vorangetrieben werden konnten.

2.2.2 Partnerworkshops und -meetings

Ein zentraler Erfolgsfaktor des Projekts war der kontinuierliche Austausch mit den beteiligten Partnern und Akteuren im Programmraum Niederbayern, Oberösterreich und Salzburg. Um die Perspektiven aus der praktischen Realität eng einzubeziehen, fanden regelmäßig persönliche Gespräche und Treffen vor Ort statt – mit Geschäftsführungen, Personalverantwortlichen, Mitarbeitenden. Diese dialogorientierte Herangehensweise ermöglichte es, individuelle Erfahrungen, Erwartungen und Bedarfe unmittelbar aufzunehmen und in die Projektarbeit zu integrieren.

Das Projektnetzwerk umfasste dabei nicht nur Thermen, Kliniken sowie Kur- und Reha-Einrichtungen, sondern auch Verbände und arbeitsmarktbezogene Institutionen (z. B. Agentur für Arbeit, Arbeitsmarktservice Österreich, Wirtschaftskammer), touristische Organisationen sowie relevante Berufs- und Hochschulausbildungseinrichtungen. Im Verlauf des Projekts wuchs dieses Netzwerk auf über 60 aktive Stakeholder an – ein Zeichen für die hohe Relevanz des Themas und die Bereitschaft zur gemeinsamen Mitgestaltung.

Zur Vertiefung dieses Austausches wurden in allen drei Programmräumen wiederholt Partnerworkshops durchgeführt. Diese boten Raum, um über Projektfortschritte und Ergebnisse zu informieren, Herausforderungen offen zu diskutieren und konkrete Lösungsideen zu entwickeln. Der Fokus lag stets darauf, die Expertise vor Ort nutzbar zu machen, bestehende Ansätze sichtbar zu machen und gemeinsam realisierbare Maßnahmen zu definieren.

Durch diese regelmäßige Abstimmung entstand ein umfassendes Bild der betrieblichen und regionalen Herausforderungen im Kontext des zunehmenden Fachkräftemangels. Gleichzeitig konnten Potentiale für Zusammenarbeit identifiziert und erste Pilotmaßnahmen gemeinsam angestoßen werden – stets mit dem Ziel, praktikable Lösungen zu schaffen, die an den realen Bedarfen der Branche ansetzen.

2.2.3 Netzwerktreffen INTERREG-Projekt „SMASH“

Im Programmraum Salzburg, Chiemgau und Berchtesgadener Land fand mit „SMASH“ (Smart Attraction System for Human Potential) zeitgleich ein weiteres, grenzübergreifendes INTERREG-Projekt zum Thema *Fachkräfteentwicklung* statt, das von der Innovation Salzburg GmbH als Lead-Partner betreut wurde. Dieses Projekt verfolgte das Ziel, kleine und mittlere Unternehmen in der bayerisch-österreichischen Grenzregion bei der Gewinnung und Bindung von Fachkräften zu unterstützen, wobei zentral die Stärkung der Arbeitgeberattraktivität durch praxisnahe Instrumente und Strategien, die auch für Betriebe mit begrenzten Ressourcen umsetzbar sind, im Fokus stand. Der Projektansatz umfasste eine strukturierte Bedarfsanalyse in Form eines Arbeitgeber-Checks, die Bereitstellung eines maßgeschneiderten Werkzeugkastens mit geeigneten Maßnahmen sowie die enge Begleitung bei der praktischen Umsetzung. Ergänzt wurde dies durch die Einbindung in ein grenzüberschreitendes Netzwerk sowie durch Workshops und Veranstaltungen, die direkten Kontakt und Erfahrungsaustausch fördern.

Aufgrund der sich lokal wie insbesondere inhaltlich überschneidenden Aktivitäten, Themen und Schnittstellen fand wiederholt ein persönlicher, transparenter Austausch mit den Projektverantwortlichen von SMASH statt, um sich über gemeinsame Erfahrungen auszutauschen, Herausforderungen der Betriebe und der Wirtschaft abzugleichen sowie mögliche Best-Practice-Beispiele, Ansätze und Maßnahmen zu diskutieren. Wiederholt nahm man hierbei auch an Workshops und Netzwerkabenden mit regionalen Betrieben teil, um gemeinsam die Thematik der (grenzübergreifenden) Fachkräfteentwicklung zu vertiefen. Zugleich wurden konkrete Maßnahmen des Projektes SMASH (wie zum Beispiel der erarbeitete *Arbeitgebercheck* samt Coaching) auch teilweise den Betrieben des projekteigenen Netzwerkes vermittelt und zugänglich gemacht.

2.2.4 Workshop „Recruiting“

Im Juli 2023 wurde für die Betriebe im Gasteiner Projektnetzwerk ein eintägiger Workshop zum Thema Recruiting in Bad Gastein durchgeführt. Sechs Teilnehmende aus verschiedenen Einrichtungen nahmen daran teil. Bereits zu Beginn zeigte sich die große Spannweite an Vorerfahrungen: Während einige erstmals grundlegende Konzepte des Personalmarketings kennenlernten, nutzten andere das Format, um bestehendes Wissen zu vertiefen und gezielt neue Anregungen mitzunehmen.

Besonders wertvoll war der offene Erfahrungsaustausch. Die Teilnehmenden berichteten ausführlich über ihre betrieblichen Herausforderungen – oft auch verbunden mit emotionaler Belastung aufgrund des vorherrschenden Personal- und Zeitdrucks. Daher wurde bewusst Raum geschaffen, um Erfahrungen und Sorgen zu teilen, voneinander zu lernen und sich gegenseitig zu unterstützen. Dies führte dazu, dass fachliche Inhalte punktuell kürzer ausfielen, gleichzeitig aber ein tieferes Verständnis für die praktischen Rahmenbedingungen in der Region entstand.

Deutlich wurde, dass Recruiting heute eine strategische Kernaufgabe ist und nicht länger nebenbei organisiert werden kann. Viele Betriebe stehen vor der Herausforderung, interne Ressourcen gezielt auf Personalgewinnung auszurichten und langfristig eine Arbeitgebermarke aufzubauen. Besonders kleinere Einrichtungen bewegen sich hier in einem neuen Aufgabenfeld: Neben klassischem Marketing für ihre Leistungen müssen sie zunehmend professionelles Personalmarketing betreiben.

Das Seminar machte zudem sichtbar, dass operative Personalverantwortliche oftmals ohne klare Strategie oder ausreichende Unterstützung agieren. Während Führungskräfte in Gesprächen häufig optimistische Einschätzungen äußern, spiegeln die Einblicke aus dem Arbeitsalltag eine deutlich komplexere Realität wider.

Die Erkenntnisse des Workshops unterstreichen den Nutzen kleiner, praxisnaher und vertraulicher Austauschformate, die Raum für individuelle Fragestellungen bieten und gleichzeitig konkrete Umsetzungstipps vermitteln. Zudem wurde ein klarer Bedarf identifiziert, Betriebe bei der strukturierten Entwicklung eines professionellen Recruitings stärker zu begleiten.

2.2.5 Fokusgruppe "Arbeitsuchende"

Im März 2025 wurde im AMS Wels eine Fokusgruppendifkussion mit arbeitsuchenden Personen aus Oberösterreich durchgeführt, die Berufserfahrung in der Gastronomie, im Tourismus oder im Gesundheitswesen mitbrachten. Ziel der Diskussion war es, vertiefte qualitative Einblicke in die Erfahrungen, Herausforderungen und Erwartungen dieser Zielgruppe im Kontext ihrer aktuellen Arbeitssituation zu gewinnen. Die Auswertung orientierte sich an vier thematischen Schwerpunkten.

Deutlich wurde zunächst, dass bei der Wahl eines Arbeitsplatzes vor allem ein gutes Betriebsklima, wertschätzender Umgang und die Möglichkeit, mit Engagement tätig zu sein, von zentraler Bedeutung sind. Als bereichernd wurden insbesondere soziale Kontakte und abwechslungsreiche Tätigkeiten beschrieben. Darüber hinaus spielen geregelte Arbeitszeiten, transparente Entwicklungsperspektiven sowie eine ausreichende Einschulung eine wichtige Rolle – werden jedoch nach Einschätzung der Teilnehmenden häufig nicht gewährleistet. Gleichzeitig wurde ein früherer und realistischer Einblick in Berufsfelder – etwa durch Schnuppertage – als hilfreich für eine tragfähige Berufswahl hervorgehoben.

Die Beendigung des letzten Dienstverhältnisses wurde auf unterschiedliche Ursachen zurückgeführt: externe wirtschaftliche Faktoren wie Insolvenzen, persönliche Gründe wie gesundheitliche Einschränkungen, arbeitsvertragliche Rahmenbedingungen wie Saisonarbeit oder Befristungen sowie strukturelle Aspekte wie fehlende Entwicklungsmöglichkeiten. Überraschend deutlich zeigte sich dabei die Relevanz gesundheitlicher Belastungen – unabhängig vom Alter.

In der Diskussion wurden auch zahlreiche negative Erfahrungen in den Branchen thematisiert. Diese reichten von mangelnder Wertschätzung über problematische Arbeitsbedingungen bis hin zu als unfair empfundenen Personalentscheidungen. Hohe Fluktuation, unzureichende oder weit entfernte Mitarbeitendenunterkünfte, eingeschränkte Mobilitätsmöglichkeiten ohne eigenes Auto sowie fehlende Transparenz bei Arbeitszeiten, Ruhezeiten und Trinkgeldern wurden als belastend beschrieben. Viele Teilnehmende nahmen die Entlohnung als nicht angemessen wahr, was aus ihrer Sicht zu einem Imageproblem der Branche beiträgt. Gleichzeitig führe der geringe Qualifikationsbedarf in Teilen des Tourismus zu einem Gefühl der Geringschätzung, während erfahrene oder ältere Personen oftmals als überqualifiziert abgelehnt würden. Die berufliche Situation von Langzeitarbeitsuchenden wurde als besonders schwierig dargestellt.

Ambivalente Einschätzungen gab es gegenüber Leasingfirmen: Obwohl für Betriebe kostenintensiv, würden diese aus Sicht der Arbeitsuchenden stärker auf gesetzliche Vorgaben und faire Behandlung achten. Generell wurden bessere Sicherheits- und Arbeitsschutzmaßnahmen, ergonomische Arbeitsbedingungen, die Übernahme von Weiterbildungskosten sowie eine stärkere Sensibilisierung von HR-Abteilungen für die Bedürfnisse der Mitarbeitenden gefordert. Positiv hervorgehoben wurden Möglichkeiten, an attraktiven Orten zu arbeiten und Beruf und Reisen verbinden zu können.

Zudem äußerten die Teilnehmenden Zweifel an der Aussagekraft von Statistiken über offene Stellen und beklagten fehlende Wertschätzung, die sich unter anderem in standardisierten Stellenanzeigen,

unklaren Gehaltsangaben oder fehlenden Rückmeldungen widerspiegle. Unterschiedliche Informationsstände zwischen HR und operativen Bereichen sowie lange Warteschleifen im Bewerbungsprozess verstärkten dieses Frustrationsgefühl zusätzlich. Bewerbende mit gesundheitlichen Einschränkungen oder höherem Alter berichteten von Vorurteilen und Diskriminierung. Auch die Angabe bestimmter Qualifizierungsmaßnahmen im Lebenslauf – wie etwa das BBRZ (Berufliches Bildungs- und Rehabilitationszentrum) – werde teilweise als Stigma wahrgenommen.

2.2.6 Workshop „Physiotherapie“

Im Juni 2025 organisierte das Projektteam in Bad Birnbach einen Workshop mit Netzwerkcharakter zum Thema *Physiotherapie*. Eingeladen waren hierbei Vertreterinnen und Vertreter von Ausbildungseinrichtungen, Verbänden sowie gesundheitstouristischen Betrieben mit dem Ziel, aktuelle Herausforderungen im Berufsbild und -umfeld der Physiotherapie sichtbar zu machen, Ursachen zu diskutieren und gemeinsame Impulse für eine zukunftsorientierte Fachkräfteentwicklung abzuleiten.

Die Diskussion fokussierte sich dabei auf drei zentrale Themenbereiche. Zunächst wurde die aktuelle Situation im Berufsfeld beschrieben. Aus den Beiträgen wurde deutlich, dass physiotherapeutische Leistungen insbesondere in ländlichen und touristisch geprägten Regionen stark nachgefragt sind, die personellen Ressourcen jedoch zunehmend an ihre Grenzen stoßen. Engpässe manifestieren sich durch hohe Arbeitsbelastung, langfristige Personallücken und eingeschränkte Entwicklungsmöglichkeiten im beruflichen Alltag.

Im zweiten Themenbereich wurden strukturelle Ursachen dieser Engpasslage vertieft. Kritisch betrachtet wurden insbesondere das Ausbildungssystem, die fehlende Ausbildungsvergütung sowie eine aus Sicht der Teilnehmenden unzureichende Sichtbarkeit der vielfältigen Kompetenzen von Physiotherapeutinnen und Physiotherapeuten. Die Grenzen des Berufsbildes sind für Außenstehende häufig nicht klar, wodurch Potenziale ungenutzt bleiben. Gleichzeitig erschweren belastende Rahmenbedingungen wie stark durchgetaktete Behandlungsabläufe oder geringe Karriereperspektiven eine langfristige Bindung an den Beruf.

Im dritten Schritt wurden konkrete Lösungsansätze gemeinsam diskutiert. Als zentrale Forderungen wurden eine faire Ausbildungsvergütung, modernisierte Ausbildungsinhalte, eine bessere berufliche Entwicklungsperspektive sowie eine stärkere gesellschaftliche Anerkennung therapeutischer Berufe hervorgehoben. Auch neue Rekrutierungswege wurden angeregt – etwa eine zielgruppengerechte Ansprache junger Menschen, der Ausbau von Kooperationen zwischen Ausbildungseinrichtungen und Betrieben sowie ein aktives Image- und Wertschätzungsmanagement. Eine Veränderung des Mindsets in Organisationen – hin zu mehr Unterstützung, Professionalität und Sichtbarkeit – wurde als wesentliche Grundlage für Verbesserungen genannt.

Im Ergebnis bestätigte die Veranstaltung, dass der Fachkräftemangel in der Physiotherapie nicht allein auf fehlende Absolventinnen und Absolventen zurückzuführen ist. Vielmehr spielt die Berufsverbleibquote eine entscheidende Rolle: Viele Fachkräfte reduzieren ihre Arbeitszeit oder verlassen den Beruf frühzeitig – häufig aufgrund gesundheitlicher Belastungen, begrenzter Aufstiegsmöglichkeiten und wirtschaftlicher Nachteile im Angestelltenverhältnis. Zudem entscheiden sich viele für die Selbstständigkeit, um flexibler arbeiten und höhere Einkommen erzielen zu können.

Darüber hinaus verstärken gesellschaftliche und politische Rahmenbedingungen die Problematik. Insgesamt wurde deutlich: Der Fachkräftemangel in der Physiotherapie ist ein systemisches Problem, das umfassende Reformen in Ausbildung, Vergütung, Berufsentwicklung und politischer Rahmensetzung erfordert.

2.2.7 Workshop „Ausbildung“

Im Juli 2025 fand am European Campus Rottal-Inn in Pfarrkirchen ein Runder Tisch zum Thema *Ausbildung* statt. Vertreterinnen und Vertreter von Berufsschulen, Ausbildungsbetrieben sowie der Agentur für Arbeit diskutierten aktuelle Herausforderungen der Ausbildungsgewinnung sowie mögliche Lösungsansätze für einen erfolgreichen Übergang von der Schule in den Beruf.

Im Mittelpunkt standen drei zentrale Themenbereiche. Zunächst wurde deutlich, dass der Weg in eine berufliche Ausbildung für viele junge Menschen nicht mehr selbstverständlich ist. Fehlende Orientierung, ein oftmals spätes oder unspezifisches Berufsorientierungsangebot in Schulen sowie sinkende Bewerberzahlen erschweren Betrieben eine frühzeitige Nachwuchsplanung. Auch internationale Bewerbende stoßen auf Hürden wie Sprachkompetenz, administrative Anforderungen oder Unsicherheiten im Anerkennungsprozess.

Im zweiten Themenkomplex wurden Rollen, Erwartungen und Kompetenzen in der Ausbildungspraxis diskutiert. Auszubildende übernehmen heute weit mehr als die fachliche Qualifikation – sie begleiten junge Menschen in einer wichtigen Lebensphase und benötigen daher verstärkt pädagogische und psychosoziale Kompetenzen. Als zentrale Erfolgsfaktoren für einen gelingenden (Ausbildungs-)Einstieg in einen Betrieb wurden ein wertschätzender Umgang, eine gelingende Teamintegration, klare Kommunikation sowie ein strukturiertes Onboarding genannt. Darüber hinaus wurden digitale Kanäle als wichtiger Hebel betont, um Jugendliche zeitgemäß anzusprechen und aktiv für eine Ausbildung zu begeistern.

Der dritte Schwerpunkt widmete sich der Frage, wie Synergien im regionalen Ausbildungsökosystem besser genutzt werden können. Angeregt wurden unter anderem größere, gemeinsam organisierte Ausbildungsformate, eine verstärkte Ansprache von Studienabbrechenden sowie die stärkere Rolle von Schulen als Bindeglied zwischen Jugendlichen und Betrieben. Ebenso wurde vorgeschlagen, Auszubildende selbst stärker in die Kommunikation einzubinden – als glaubwürdige Botschafterinnen und Botschafter für ihren Berufsweg und ihre Branche.

Die Diskussion machte deutlich, dass die Herausforderungen im Ausbildungssystem vielschichtig sind und sowohl strukturelle Rahmenbedingungen als auch kulturelle Faktoren betreffen. Gleichzeitig zeigte der Austausch, dass zahlreiche konkrete Ideen vorhanden sind, die durch enge Kooperation, Mut zu neuen Wegen und gemeinsame Verantwortung erfolgreich umgesetzt werden können.

Ausbildung braucht heute klare Orientierung, praxisnahe Vermittlung und ein modernes, positives Image. Gelingt es Schulen, Betrieben und Institutionen, ihre Kompetenzen zu bündeln, kann Ausbildung wieder verstärkt als attraktive Zukunftschance wahrgenommen werden – mit Perspektiven, Entwicklungsmöglichkeiten und gesellschaftlicher Relevanz.

2.2.8 Fokusgruppe „Buddysystem – Internationale Fachkräfte“

Im September 2025 fand am Neuromed Campus Linz der FH Gesundheitsberufe OÖ eine Fokusgruppe zum Thema *Buddysystem für internationale Fachkräfte* statt. Teilnehmende waren neben dem Projektteam Vertreterinnen der Organisation „für uns – Zentrum für Zivilgesellschaft“ sowie bereits aktive Buddies (Kumpel). Ziel des Workshops war es, Erfahrungen und Sichtweisen aus der Praxis zu bündeln und den Mehrwert, die Herausforderungen sowie Weiterentwicklungsbedarfe eines Buddy-Programms für internationale Fachkräfte sichtbar zu machen.

Die Diskussion zeigte deutlich, dass Buddies eine wesentliche Rolle als Brückenbauer zwischen Kulturen einnehmen. Sie erleichtern Fachkräften die ersten Schritte in einem neuen sozialen, kulturellen und beruflichen Umfeld, bieten Orientierung im Alltag und stärken das Gefühl des Willkommen-Seins. Dabei verfolgen sie den Ansatz *Hilfe zur Selbsthilfe* – Unterstützung wird so gestaltet, dass Integration

langfristig selbstbestimmt gelingen kann. Gleichzeitig profitieren auch die Buddies selbst durch persönliche Weiterentwicklung, den Ausbau interkultureller Kompetenzen sowie durch den Austausch mit Menschen unterschiedlicher Hintergründe.

Die Teilnehmenden betonten, dass erfolgreiche Integration nicht allein von individueller Begleitung abhängt, sondern stark durch strukturelle Faktoren beeinflusst wird. Herausforderungen entstehen insbesondere durch sprachliche Barrieren, fehlende Wohnraumoptionen, eingeschränkte Mobilität sowie gesellschaftliche Vorbehalte gegenüber internationalen Fachkräften. Gleichzeitig wurde deutlich, dass eine klare politische und institutionelle Unterstützung essenziell ist, um Willkommenskultur dauerhaft im Alltag zu verankern.

Unternehmen wiederum profitieren von funktionierenden Buddy-Systemen durch schnellere Integration am Arbeitsplatz, geringere Fluktuation und positive Signale nach außen – als attraktive, offene Arbeitgeberregion. Für internationale Fachkräfte sind Buddies häufig ein entscheidender Faktor, um sich sicher zu fühlen, soziale Kontakte aufzubauen und sich längerfristig im neuen Lebensraum niederzulassen.

Die Fokusgruppe machte aber auch klar, dass Buddies in ihrer Rolle nicht überlastet werden dürfen: fehlende Zeit, mangelnde Koordination oder unklare Erwartungen können Engagement erschweren. Für die Zukunft werden daher mehr Sichtbarkeit, Struktur und Qualifizierung empfohlen – etwa durch Informationsmaterialien, Austauschformate, interkulturelle Trainings sowie eine klare organisatorische Verankerung. Insgesamt wurde das Buddy-System als strategischer Bestandteil einer nachhaltigen Fachkräftegewinnung und -bindung bewertet. Es stiftet sozialen Zusammenhalt, stärkt regionale Attraktivität und trägt zur erfolgreichen Integration bei – für Menschen, Unternehmen und Gesellschaft gleichermaßen.

2.2.9 Agentur für Arbeit und Arbeitsmarktservice Österreich

Über die gesamte Projektlaufzeit wurde ein kontinuierlicher und fachlich intensiver Austausch mit den relevanten Arbeitsmarktinstitutionen im Programmraum etabliert – insbesondere mit der Agentur für Arbeit Landshut-Pfarrkirchen, der Agentur für Arbeit Passau sowie dem AMS Oberösterreich in Linz und dem AMS Bischofshofen. Dieser Austausch lieferte wertvolle Einblicke in bestehende Förder- und Qualifizierungsmaßnahmen, laufende Initiativen und aktuelle Arbeitsmarktdaten, unter anderem über den Statistikerservice der Agentur für Arbeit. Parallel dazu wurden Trends, Herausforderungen und mögliche Lösungsansätze des regionalen Arbeitsmarktes gemeinsam diskutiert und reflektiert.

Auf dieser Grundlage konnten auch gezielte Maßnahmen angestoßen werden. So fanden mit Unterstützung des AMS Oberösterreich in Linz zwei Informationsveranstaltungen für Arbeitsuchende statt, die gleichzeitig als Plattform für eine Arbeitsuchendenbefragung dienten. Ergänzend wurde eine Fokusgruppe durchgeführt, um tiefere Einblicke in Erfahrungen, Erwartungen und Motive der Zielgruppe zu gewinnen (siehe oben). Auf diese Weise konnten die Perspektiven der Arbeitsuchenden unmittelbar in die Projektarbeit einfließen.

Die Zusammenarbeit war dabei stets wechselseitig: Das Projektteam spiegelte eigene Ergebnisse aus Befragungen und Fokusgruppen zurück und lieferte damit Impulse für die Arbeit der Institutionen. Auch Fragestellungen für die repräsentative Bevölkerungsbefragung wurden gemeinsam abgestimmt, um die Bedarfe der Arbeitsmarktinstitutionen zu berücksichtigen. Erkenntnisse flossen direkt in die Organisationsentwicklung ein, etwa bei der Gestaltung von Beratungsformaten oder der Sensibilisierung gegen die Stigmatisierung von Arbeitsuchenden.

Darüber hinaus beteiligten sich Vertreterinnen und Vertreter der Agentur für Arbeit und des AMS regelmäßig an Workshops, Partnermeetings und Netzwerkrunden des Projekts, während das Pro-

jektteam selbst auf Veranstaltungen der Institutionen präsent war. Ein Beispiel für diese wechselseitige Zusammenarbeit war das grenzübergreifende Subregionstreffen im Juli 2024 mit den Agenturen für Arbeit Landshut-Pfarrkirchen und Passau sowie mehreren AMS-Standorten in Oberösterreich, bei dem das Projekt vorgestellt und Synergien diskutiert wurden.

Durch die enge Abstimmung konnten auch erste pilotive Maßnahmen initiiert werden, darunter Aktivitäten im Rahmen der EURES-Initiative zur Gewinnung internationaler Fachkräfte sowie Überlegungen zu Hochschulkooperationen mit kroatischen Universitäten im Bereich Physiotherapie. Darüber hinaus trug die Zusammenarbeit dazu bei, den Austausch zwischen Arbeitsmarktinstitutionen und Unternehmen in den beteiligten Thermen- und Gesundheitsdestinationen nachhaltig zu stärken.

2.2.10 Führungskräfteseminar „Employee Journey“

Im Sommer 2025 fand auf Initiative des Projektteams in Bad Gastein über mehrere Termine hinweg ein Human-Resources-Kurs mit Branchenkennerin und Personalexpertin Karin König-Gassner statt. Teilnehmende waren Fach- und Führungskräfte aus dem Netzwerk der Gasteiner Gesundheitsbetriebe, sowie der Felsentherme und ein Hotelbetrieb. Der mehrtägige Kurs war dabei inhaltlich entlang der gesamten Employee Journey (Mitarbeiterlebenszyklus) aufgebaut – von Anziehung über Recruiting und Onboarding bis hin zu Bindung sowie Off- und Reboarding – und verband methodische Grundlagen mit sofort einsetzbaren Arbeitshilfen. Speziell für das Recruiting wurden von den Teilnehmenden saubere Anforderungsprofile und belastbare Stellenbeschreibungen erarbeitet, ergänzt um strukturierte Interviewleitfäden inklusive klarer Abgrenzung unzulässiger Fragen. Parallel dazu wurde die Kennzahlenbasis für Steuerung und Reporting geschärft.

Für Kultur, Kommunikation und Führung rückten Werte und Verhalten in den Mittelpunkt: Selbstreflexion über innere Antreiber, ein systematischer Bindungs-Check sowie eine praktische Checkliste für alle Touchpoints sorgten dafür, dass Bindung rational, habituell, normativ und emotional gedacht und gemessen wird. Flankierend bot der umfangreiche Ideenpool mit über 350 Maßnahmen schnelle Umsetzungsbausteine – von Arbeitsorganisation und Benefits bis zu Mitarbeiterkommunikation und Alumni-Arbeit – die sich direkt auf die Bedürfnisse der Betriebe im Tal zuschneiden lassen.

Das Seminar ermöglichte den teilnehmenden Fach- und Führungskräften, alle zentralen Handlungsfelder entlang der Employee Journey zu überblicken, professionell zu steuern und dadurch die Bindung und Zufriedenheit der Mitarbeitenden nachhaltig zu verstehen und zu erhöhen. Gleichzeitig unterstützte es die Entwicklung einer konsistenten Unternehmenskultur, stärkte die Führungskompetenzen und lieferte praxisnahe Werkzeuge, um operative Prozesse effizienter und qualitätsgesichert umzusetzen.

Operativ entstand daraus ein konkreter Werkzeugkasten: standardisierte Anforderungsprofile und Stellenbeschreibungen, strukturierte Bewerbungsgespräche, eine Schlüsselkennzahl für Mitarbeiterbindung sowie Touchpoint-Routinen für Onboarding, Entwicklung, Off- und Reboarding. Ergänzend lieferte Experte Stefan Walzl praxisnahe Impulse für Künstliche Intelligenz – inklusive weiterführenden Tipps und Einblicken, wie sich Textgenerierung, Leitfaden-Entwürfe und Schlüsselkennzahlen-Auswertungen effizient unterstützen lassen. Dadurch werden Qualität und Tempo im Recruiting messbar erhöht und die interne Kommunikation konsistenter.

2.2.11 Workshop „Employee Journey“

Im Zuge des Austausches mit dem grenzübergreifenden INTERREG-Projekt „SMASH“ (siehe oben) sowie in Anlehnung an das erfolgreiche Führungskräfteseminar in Bad Gastein wurde in Rücksprache mit Expertin Karin König-Gassner eigens für die niederbayerischen Betriebe und Stakeholder ein dreiteiliger Workshop zum Thema *Employee Journey* konzipiert. Die Inhalte deckten dabei wiederum den

gesamten Mitarbeiterlebenszyklus ab – von Marketing und Recruiting über Onboarding und Personalentwicklung bis hin zu Mitarbeiterbindung, Offboarding und Reboarding.

Die Workshopreihe richtete sich auch hier an Führungskräfte, Personal- und HR-Verantwortliche sowie interessierte Mitarbeitende und wurde den Betrieben und Partnern kostenfrei angeboten. Trotz des umfassenden und praxisnahen Ansatzes konnte der Workshop letztendlich aufgrund mangelnder Anmeldungen nicht stattfinden.

2.2.12 Konferenzen, Tagungen und Kongresse

Fachkräfteentwicklung zählt zu den zentralen Herausforderungen der Gegenwart und ist daher zentrales Thema zahlreicher Konferenzen, Kongresse, Messen und Seminare. Diese Veranstaltungen bringen Expertinnen und Experten, Praktiker, Wissenschaftler, Entscheidungsträger sowie Dienstleister und Berater zusammen, um Herausforderungen, Hintergründe und Trends zu diskutieren, innovative Konzepte und Best-Practice-Beispiele zu präsentieren und Lösungsansätze zu erarbeiten. Zugleich dienen sie als Gradmesser, um die Relevanz und Aktualität eigener Ansätze zu überprüfen.

Die kontinuierliche Teilnahme des Projektteams an einschlägigen Fachveranstaltungen – etwa der „Zukunft Personal“ in Köln, der „HREX“ in Wien, der „BeSt Ausbildungsmesse“ in Salzburg, der „Personalmesse“ in München oder der „ONGKG-Konferenz“ in Wien – war ein wesentlicher Bestandteil des Projekts. Die Präsenz ermöglichte es, aktuelle Trends und praxisnahe Konzepte direkt aufzunehmen, in den Projektraum zu übertragen und neue Impulse sowie Synergien zu nutzen. Gleichzeitig stärkte sie die Sichtbarkeit des INTERREG-Projekts und der beteiligten Thermen- und Gesundheitsdestinationen als relevante Arbeitgeber und Akteure in der Region.

Ergebnisse und Teilerkenntnisse des Projekts wurden zudem kontinuierlich auf Konferenzen, in Fachforen und Publikationen präsentiert. So konnten zentrale Resultate etwa auf der „Dreiländertagung 2024 -Vernetzt Versorgen“ in Linz, den „European Health Prevention Days“ in Wiesbaden oder der „THI 2024 - International Congress Tourism & Hospitality“ in Opatija vorgestellt, diskutiert und in einen internationalen Kontext eingeordnet werden. Die fachliche Rückmeldung und breite Sichtbarkeit trugen wesentlich dazu bei, die Relevanz und Transparenz des Projekts über die Projektregion hinaus zu stärken.

2.3 Recherche, Transfer, Best-Practice

Desktop- und Literaturrecherche waren zentrale Bestandteile des Projekts, tägliches Geschäft des Projektteams, und lieferten die notwendige Basis, um sich eine fundierte Grund- und Ausgangslage zu verschaffen und Handlungsempfehlungen abzuleiten. Durch die systematische Analyse von Zahlen, Fakten, Fachartikeln, Presseberichten, Studien oder Webinaren lassen sich aktuelle Hintergründe, Entwicklungen, Herausforderungen und Trends gezielt erfassen. Gleichzeitig ermöglichte die kontinuierliche Recherche einen umfassenden Überblick über bestehende Initiativen, Best-Practice-Beispiele und erprobte Maßnahmen, die als Inspiration für den Projektraum dienen konnten. So trug sie dazu bei, Projektergebnisse nicht nur auf individuellen Befragungen und Workshops, sondern auch auf fundiertem Wissen, Daten und branchenrelevanten Erkenntnissen aufzubauen.

2.3.1 Desktop- und Literaturrecherche

Über die gesamte Projektlaufzeit hinweg führte das Projektteam kontinuierlich umfassende Desktop- und Literaturrecherchen durch, um eine solide inhaltliche Basis für alle Arbeitspakete zu gewährleisten. Dazu gehörten das systematische Sammeln, Sichten und Auswerten aktueller Pressemeldungen,

Branchenberichte, offizieller Veröffentlichungen, statistischer Kennzahlen sowie einschlägiger Studien auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene. Ergänzend wurden zahlreiche Fachartikel, wissenschaftliche Publikationen und themenspezifische Bücher herangezogen, um zentrale Entwicklungen, theoretische Hintergründe und relevante Forschungsergebnisse in die Projektarbeit einfließen zu lassen. Die kontinuierliche Recherchearbeit bildete ein wesentliches Fundament des Projektes, um Analysen, Handlungsempfehlungen und Projektoutputs stets auf aktuelle, valide und fachlich belastbare Informationen zu stützen.

2.3.2 Webinare

Im Verlauf der Projektumsetzung nahm das gesamte Projektteam regelmäßig an verschiedenen Webinaren von Plattformen wie unter anderem Xing, HeyJobs, KoFa (Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung), Health Care Bayern und weiteren Anbietern und Institutionen teil. Diese Formate boten stets wertvolle Einblicke in aktuelle Entwicklungen der Gesundheits-, Tourismus- und Dienstleistungsbranchen, in Themenfelder der Fachkräftegewinnung und -bindung sowie übertragbare Best-Practice-Beispiele aus allen Sektoren – teilweise auch außerhalb der projektrelevanten Branchen. Die Teilnahme diente nicht nur der kontinuierlichen Erweiterung des eigenen Wissensstandes zu aktuellen Trends, Kennzahlen und innovativen Lösungsansätzen, sondern auch dem regelmäßigen Abgleich mit den im Projekt gewonnenen Erkenntnissen.

Parallel wurden relevante Webinare aktiv an Stakeholder und beteiligte Unternehmen kommuniziert, um den Wissenstransfer in die Praxis zu unterstützen. Aus zahlreichen Formaten ergaben sich zudem direkte Kontakte zu Referentinnen und Referenten und Plattformverantwortlichen, wodurch zusätzlicher fachlicher Austausch ermöglicht wurde. Präsentationen, Handouts und White Paper wurden systematisch für das Projekt ausgewertet und in die weitere Arbeit integriert.

2.3.3 Externe Beratung und Expertise

Im Projektverlauf wurde zur fachlichen Absicherung und inhaltlichen Weiterentwicklung des Projekts eine externe Expertise beauftragt. Ziel war es, den Projektaufbau, die strategische Ausrichtung sowie einzelne operative Arbeitsschritte durch fundiertes Know-how aus Wissenschaft und Praxis zu stärken. Mit der Durchführung wurde FH-Prof. Dr. Klaus Hubatka betraut, dessen langjährige Spezialisierung im Gesundheits- und Thementourismus eine gezielte Unterstützung der Projekthinhalte gewährleistete. Die Kompetenz von Prof. Dr. Hubatka basiert auf über 25 Jahren Führungs- und Forschungserfahrung im Gesundheits- und Thermensektor. Seine Expertise umfasst die Entwicklung von strategischen Marketing- und Personalmanagementmodellen, die Umsetzung von F&E-Projekten sowie die Leitung wissenschaftlicher Studien im Bereich Gesundheitsversorgung, Patientenverhalten und Arbeitgeberattraktivität.

Die Beauftragung umfasste die Begleitung bei der Etablierung des Projektteams, Beiträge zur Konzeption einzelner Arbeitspakete sowie eine inhaltliche Beratung zu aktuellen Entwicklungen im Gesundheitstourismus mit Schwerpunkt Österreich.

Im Rahmen des Auftrags wurden drei zentrale Dokumente erarbeitet und zur Verfügung gestellt, die als inhaltlicher Output an das Projekt übergeben wurden. Erstens wurde ein Phasenmodell vorgelegt, das die Grundkonzeption zur Fachkräfteentwicklung im Thermen- und Gesundheitstourismus beschreibt. Dieses Modell gliedert den Analyse- und Entwicklungsprozess in mehrere Phasen und definiert mögliche strategische Maßnahmenfelder wie Social Recruiting, Employer Branding sowie migrationsbezogene Personalprogramme. Zweitens wurde eine thematische Präsentation zur Bedeutung von Marke und Employer Branding für Thermen- und Gesundheitsdestinationen bereitgestellt. Diese zeigt die bestehenden Wahrnehmungsdefizite des Sektors auf und erläutert, wie Arbeitgebermarken

gezielt entwickelt werden müssen, um im Wettbewerb um Fachkräfte bestehen zu können. Drittens wurde ein Auszug aus einem Markt- und Trendbericht zur Gesundheitsversorgung Österreichs übermittelt. Dieser enthält aktuelle Daten zum Interesse der Bevölkerung an Gesundheitsberufen und liefert damit eine empirische Grundlage für spätere Situations- und Potenzialanalysen.

Die übermittelten Unterlagen bildeten eine wesentliche fachliche Basis für die weitere Projektarbeit. Damit wurde ein zentraler Ausgangspunkt geschaffen, um die Projektziele effizient, fachlich fundiert und nachhaltig zu erreichen.

2.3.4 Praktischer Leitfaden

Ein zentraler Output des Projektes ist der umfassende Leitfaden, der als praxisorientiertes Nachschlagewerk für Interessierte, Stakeholder, Betriebe und die gesamte Branche aufbereitet und entwickelt wurde. In Zeiten der fortschreitenden Digitalisierung und des Einsatzes Künstlicher Intelligenz wurde bewusst ein analoges, physisches Format gewählt – als greifbares Arbeitsinstrument, das unabhängig von digitalen Plattformen genutzt werden kann und durch seine Haptik eine bewusste Auseinandersetzung mit den Inhalten ermöglicht.

Auf rund 68 Seiten widmet sich der Leitfaden wesentlichen Themen der Fachkräfteentwicklung von Ausbildung über Berufseinstieg, Fachkräftegewinnung und -bindung bis hin zu Lebensräumen und Lebensrealitäten der Fachkräfte und bündelt die wichtigsten Ergebnisse und Erkenntnisse aus dem Projekt, den durchgeführten Befragungen, Workshops und Analysen sowie weiterführendes Fachwissen, Branchentrends und übertragbare Best-Practice-Beispiele. Der Leitfaden folgt einer modernen, magazinartigen Informationsarchitektur mit übersichtlichen Info- und Factboxen, Illustrationen, Bildern und klar strukturierten Gestaltungselementen, die wissenschaftliche Inhalte verständlich aufbereiten und für die praktische Anwendung zugänglich machen.

Er fungiert damit als kompaktes, praxisnahes Werkzeug für Entscheidungsträger und Akteure, das Orientierung bietet, Handlungsoptionen aufzeigt und konkrete Impulse für die Weiterentwicklung und Fachkräftesicherung liefert.

Wie auch die projekteigenen Erhebungen steht der vollständige Leitfaden der Branche und der breiten Öffentlichkeit digital zum Download zur Verfügung.

2.4 Strategische Maßnahmen und Initiativen

Aufbauend auf im Projekt gewonnenen Rückmeldungen und Erkenntnissen wurden erste strategische Maßnahmen und Initiativen verfolgt und angestoßen, die unmittelbar zur Fachkräfteentwicklung, -gewinnung und -bindung in den beteiligten Thermen- und Gesundheitsdestinationen beitragen. Diese Maßnahmen wurden gemeinsam mit regionalen Partnern und relevanten Institutionen abgestimmt und pilotiv erprobt. Ziel war es, konkrete Lösungsansätze gemeinsam zu entwickeln, bestehende Strukturen zu stärken und zugleich neue Wege zur Arbeitskräftesicherung anzugehen. Die nachfolgenden Beispiele verdeutlichen, wie die projektbezogenen Impulse in operative Aktivitäten übersetzt wurden und welche praktischen Erfahrungen dabei gesammelt werden konnten.

2.4.1 EURES-Pilotversuch

Die Agenturen für Arbeit Landshut-Pfarrkirchen und Passau erwiesen sich während des gesamten Projektes als proaktive und verlässliche Partner. Die dort integrierte Servicestelle EURES (European Employment Service) unterstützt gezielt Arbeitnehmende und Arbeitgeber bei der grenzüberschreitenden Arbeitsvermittlung in Europa. Das Angebot umfasst Informationen zu Stellenangeboten, Lebens- und Arbeitsbedingungen, Anerkennung von Abschlüssen sowie zu rechtlichen Fragen. Über

das EURES-Portal können Arbeitsuchende europaweit Jobs finden und ihren Lebenslauf hochladen, während Unternehmen qualifizierte Fachkräfte aus dem Ausland gewinnen können. Zudem organisiert EURES Jobmessen und Online-Events und bietet teilweise finanzielle Unterstützung, zum Beispiel für Bewerbungsgespräche, Umzugskosten oder Sprachkurse.

In Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit beziehungsweise EURES wurde gemeinsam mit zwei größeren Betrieben aus dem Bäderdreieck ein Pilotversuch gestartet, um gezielt Physiotherapeuten aus dem europäischen Ausland und gegebenenfalls auch aus Drittstaaten für die Betriebe und die Region zu gewinnen. Ein ähnliches Modellprojekt der Agentur für Arbeit zur gezielten Akquise von internationalem Pflegepersonal war zuvor erfolgreich umgesetzt worden.

Im Verlauf des Pilotversuchs wurde jedoch deutlich, dass die Rekrutierung von qualifizierten Physiotherapeuten deutlich komplexer ist als erwartet. Einerseits ist die generelle Verfügbarkeit dieser Fachkräfte europaweit stark begrenzt, da es sich um einen klassischen Mangelberuf handelt (in dem zusätzlich gerade nordeuropäische Länder aufgrund ihrer Rahmenbedingungen häufig schon frühzeitig Fachkräfte erfolgreich abwerben). Andererseits zeigte sich, dass viele Interessenten nicht über die notwendigen Deutschkenntnisse verfügen oder nicht bereit sind, für eine Anstellung dauerhaft aus ihrer Heimat nach Niederbayern umzuziehen.

Hinzu kommt, dass die Möglichkeiten von EURES in diesem speziellen Kontext teilweise limitiert sind: Während EURES Informationen, Beratung und die europaweite Veröffentlichung von Stellenanzeigen anbieten kann, fehlen oftmals die persönlichen Kontakte vor Ort (bspw. direkter Kontakt zu Ausbildungseinrichtungen) und die intensive Begleitung potenzieller Kandidaten im gesamten Anerkennungs- und Vermittlungsprozess. Im Gegensatz zu privaten Personalvermittlern kann EURES selbst keine Anerkennungsverfahren durchführen oder aktiv steuern, sondern darf lediglich informieren. Zudem erfordert die nach wie vor komplexe deutsche Bürokratie mit ihren zahlreichen beteiligten Behörden einen erheblichen zeitlichen und personellen Aufwand, den weder EURES noch die beteiligten Betriebe im Rahmen des Pilotprojektes leisten konnten.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass EURES eine gut vernetzte und effektive Anlaufstelle für die internationale Fachkräftevermittlung sein kann. Für Berufe mit starkem europaweitem Fachkräftemangel wie Physiotherapie stößt das Modell aktuell jedoch an seine Grenzen. Der spezifische Rahmen des Projektes sowie die begrenzten Ressourcen machten eine gezielte, erfolgreiche Akquise in diesem Segment schwierig. Für zukünftige Vorhaben könnte eine stärkere Verzahnung von EURES mit privaten Vermittlern, internationalen Ausbildungspartnerschaften und ergänzenden Förderprogrammen wie unter anderem Erasmus+ eine vielversprechende Alternative darstellen.

2.4.2 Hochschulkooperation Kroatien

Ein weiterer strategischer Ansatz des Projekts bestand in der gemeinsamen Idee einer internationalen Kooperation zur nachhaltigen Fachkräftegewinnung im Bereich Physiotherapie. Hierbei rückte das Land Kroatien in die Überlegungen. Verfügbare Informationen und Kennzahlen ließen den Schluss zu, dass in Kroatien jährlich mehr Physiotherapeutinnen und Physiotherapeuten ausgebildet werden, als es lokale Beschäftigungsmöglichkeiten auf entsprechend hohem fachlichen und wirtschaftlichen Niveau gibt. Zugleich bietet die EU-Mitgliedschaft Kroatiens den Vorteil eines geregelten Zugangs zum deutschen Arbeitsmarkt – ohne aufwendige Prozesse wie Visums- oder Arbeitserlaubnisverfahren.

Gemeinsam mit einem engagierten Partnerbetrieb aus Niederbayern wurde daher der Ansatz diskutiert, Studierende kroatischer Physiotherapiefakultäten frühzeitig anzusprechen und diesen die Möglichkeit zu bieten, ihr verpflichtendes Berufspraktikum beziehungsweise ihre erforderlichen Praxisstunden in dem Partnerbetrieb zu absolvieren. Auf diese Weise sollte ein frühzeitiger Kontakt zu potenziellen Nachwuchskräften geschaffen werden – verbunden mit der realistischen Perspektive,

dass einzelne Studierende im Anschluss an ihre Ausbildung ihren Berufseinstieg oder ein späteres berufliches Engagement in der Region wählen.

Hierzu wurden zunächst fünf kroatische Hochschulen mit Studiengang Physiotherapie kontaktiert. Nach längerer Evaluations- und Abstimmungsphase kam ein direkter fachlicher Austausch mit einer Hochschule zustande – der Josip-Juraj-Strossmayer-Universität Osijek. In ersten Gesprächen zeigten sich die Verantwortlichen offen für einen strukturierten Austausch und signalisierten grundsätzliches Interesse an Praktikumsmöglichkeiten in Niederbayern. Darüber hinaus wurde die Chance erörtert, auch Hochschulkooperationen zwischen der Technischen Hochschule Deggendorf, der FH Gesundheitsberufe OÖ und der Universität Osijek zu prüfen und auszubauen. Zum Zeitpunkt des Projektabschlusses waren die nächsten Schritte noch in Klärung, sodass die Maßnahme über das Projektende hinaus fortgeführt werden sollte.

Positiv hervorzuheben ist die aktive Unterstützung der beteiligten Agentur für Arbeit Landshut-Pfarrkirchen, die ihre Expertise insbesondere bei Unterstützung und organisatorischer Begleitung einbringen möchte, sofern erste Vermittlungen zustande kommen.

Herausfordernd zeigte sich hingegen bereits die sprachliche Komponente: Für eine fachlich anspruchsvolle und patientennahe Tätigkeit im Gesundheitswesen wird ein deutsches Sprachniveau von mindestens B2 vorausgesetzt. Die deutschen Sprachkenntnisse kroatischer Studierender befinden sich jedoch häufig noch im Aufbau oder sind im Studium bislang kein wesentlicher Schwerpunkt. Zusätzlich wurde deutlich, dass die kroatischen Partner die Bindung ihrer Studierenden an den heimischen Arbeitsmarkt priorisieren und eine frühzeitige internationale Vermittlung – bereits während der Ausbildung – zurückhaltend bewerten.

Trotz dieser Herausforderungen stellt die Initiative einen möglichen Ansatz und zugleich wichtigen ersten Schritt dar, um langfristig internationale Nachwuchspipelines zu etablieren. Sie bietet Potenzial, nach Projektende weiterentwickelt und durch strukturelle Sprachförderung, konkrete Förderinstrumente sowie intensivere Abstimmung mit Ausbildungsinstitutionen und Betrieben vertieft zu werden – etwaig auch über Kroatien hinaus.

2.4.3 Ausbildung zum Medizinischen Masseur in Bad Gastein

Ein wesentlicher Ansatz des Projekts war es, konkrete und idealerweise regional verankerte Lösungen zur Fachkräfteentwicklung in Thermen- und Gesundheitsdestinationen zu erproben. Vor diesem Hintergrund wurde – in enger Zusammenarbeit mit der Vitalakademie sowie den Gesundheitsbetrieben im Gasteinertal – die Einführung einer wohnortnahen Ausbildung zur/zum Medizinischen Masseur/in in Bad Gastein initiiert und über die Pilotphase hinweg begleitet.

Die Maßnahme soll einerseits Menschen aus der Region einen niederschweligen Zugang zu einer qualifizierten Ausbildung im Gesundheitsbereich ermöglichen und andererseits den lokalen Betrieben eine verlässliche Nachwuchsperspektive bieten. Durch die Verbindung von Theorie und Praxis direkt am Standort entsteht ein Ausbildungsmodell, das auf kurze Wege, unmittelbare Beziehung zu potenziellen Arbeitgebern und eine langfristige Bindung an die Region ausgerichtet ist.

Das Projekt bzw. der in Bad Gastein ansässige Projektmitarbeiter wirkten hierbei als Impulsgeber sowie koordinierende Schnittstelle zwischen den beteiligten Partnern. Dazu zählten unter anderem die Unterstützung bei der Anbahnung und Abstimmung zwischen der Vitalakademie und den ansässigen Gesundheitsbetrieben, die Begleitung organisatorischer Vorbereitungen für die lokale Implementierung der Ausbildung, die gemeinsame strategische Planung der Bewerbendenansprache sowie die Mitwirkung bei der Identifikation geeigneter Praxispartner für die verpflichtenden Ausbildungsphasen. Ergänzend erfolgten erste Austausch- und Evaluationsprozesse, um Bedarfe, Herausforderungen und Optimierungspotenziale frühzeitig zu erkennen und einzubeziehen.

In den Gesprächen und Abstimmungen wurde deutlich, dass eine derart regionale Verankerung der Ausbildung große Chancen bietet. Die Möglichkeit, den Beruf im gewohnten Umfeld zu erlernen und gleichzeitig konkrete berufliche Perspektiven im Tal vor Augen zu haben, erhöht die Attraktivität des Gesundheitsstandortes Gastein spürbar. Zugleich profitieren die Betriebe davon, frühzeitig mit potenziellen zukünftigen Mitarbeitenden in Kontakt zu kommen und diese über die Ausbildungszeit hinweg an sich zu binden. Somit entsteht ein nachhaltiges Modell, das Fachkräftegewinnung und regionale Standortentwicklung sinnvoll miteinander verknüpft.

Die bisherigen Erfahrungen aus dem Versuch zeigen, dass dieses kooperative Konzept grundsätzlich funktioniert und von den Beteiligten positiv bewertet wird. Gleichzeitig wurde deutlich, dass ein solches Modell eine präzise zeitliche und organisatorische Abstimmung sowie eine zielgerichtete Kommunikation mit den Zielgruppen erfordert, um dauerhaft erfolgreich und attraktiv zu bleiben. Die Initiative befindet sich daher weiterhin in einem Entwicklungsprozess, der gemeinsam mit den Partnern fortgeführt wird.

Von besonderer Bedeutung ist, dass die hierbei gewonnenen Erkenntnisse auch für andere Thermen- und Gesundheitsdestinationen im Programmraum wertvollen Nutzen stiften können. Das entwickelte Konzept bietet eine praxisnahe, flexibel adaptierbare Grundlage zur regionalen Fachkräftesicherung und kann perspektivisch an weiteren Standorten übertragen und weiterentwickelt werden. Insgesamt kann festgehalten werden, dass durch die Initiierung und Begleitung dieser Ausbildung ein wesentlicher Beitrag zur Stärkung des Gasteinertals als Gesundheitsregion geleistet wurde, der zugleich einen beispielhaften Ansatz für vergleichbare Kooperationsmodelle in anderen Destinationen darstellt.

2.4.4 Masterarbeit „Grenzübergreifendes Employer Branding & Talent Management“

Über den Sommer 2025 hinweg begleitete das Projektteam Frau Linda Schlötzer, Masterstudierende der Hochschule München, die mit ihrer ambitionierten und zugleich projektrelevanten Masterarbeit das Thema *Grenzüberschreitendes Employer Branding und Talent Management in Thermen- und Gesundheitsdestinationen* am Beispiel der Thermenorte Bad Füssing (Niederbayern) und Geinberg (Oberösterreich) erforschte – beides beteiligte Thermendestinationen im Projekt. Der Empirie der Arbeit lagen mehrere Experteninterviews mit lokalen Entscheidungsträgern und Verantwortlichen wie Bürgermeister*innen, Geschäftsführern der Tourismusverbände, Thermenleitern sowie weiteren Expertinnen und Experten zugrunde.

Inhaltlich ergaben sich aufgrund der gewählten Themenstellung und Relevanz sowie der Zusammenarbeit mit den Thermendestinationen Bad Füssing und Geinberg etliche Schnittstellen zum vorliegenden INTERREG-Projekt. Entsprechend unterstützte das Projektteam hierbei beratend in der inhaltlichen Ausrichtung der Masterarbeit, aber auch mit bereits im Projekt gesammelten Erkenntnissen und Hintergrundinformationen sowie direkten Kontakten zu einzelnen Akteuren aus dem Projektnetzwerk.

Im Ergebnis zeichneten die von Frau Schlötzer durchgeführten Experteninterviews in Bad Füssing und Geinberg einen deutlichen, aber berufsgruppenspezifischen Fachkräftemangel – besonders in Physiotherapie, Gastronomie, Hotellerie und unterstützenden Tätigkeiten. Als Ursachen werden neben demografischen und pandemiebedingten Entwicklungen vor allem unattraktive Arbeitszeiten, geringe Bezahlung und fehlende Entwicklungsperspektiven angeführt, wodurch zwischen den Erwartungen potenzieller Fachkräfte und den tatsächlichen Arbeitsbedingungen eine spürbare Lücke entsteht, die die Arbeitgeberkommunikation erschwert.

Bereits bestehende Maßnahmen wie Messeauftritte, Kooperationen mit Schulen oder Zusatzleistungen sind meist Einzelinitiativen ohne strategische Verknüpfung. Eine gemeinsame Arbeitgebermarke

für die Thermenregion könnte die Region hingegen als attraktiven Arbeits- und Lebensraum positionieren. Dafür bräuchte es konsistente Botschaften, ein gemeinsames Karriereportal und abgestimmte Maßnahmen. Entscheidend ist, dass die kommunizierten Versprechen mit der betrieblichen Realität übereinstimmen.

Grenzüberschreitende Kooperationen bieten Potenzial, erfordern aber klare Strukturen, verbindliche Zuständigkeiten und eine koordinierende Instanz, etwa in den Tourismusverbänden. Kurzfristig wären sichtbare Maßnahmen wie eine gemeinsame Karriereseite und Pilotprojekte im Personalaustausch sinnvoll. Mittelfristig sollten Wohnraumpools und modulare Lernkalender etabliert werden. Langfristig bräuchte es professionelle Rekrutierung, eine gesicherte Koordination und ein Monitoring-System mit klaren Kennzahlen. Die Umsetzung hängt dabei vom Zusammenspiel aller relevanten Akteure ab: Tourismusverbände, Betriebe, Kommunen, Politik und Bildungseinrichtungen.

Das erarbeitete Modell ist auf andere Thermen- und Gesundheitsdestinationen übertragbar, sofern ähnliche Rahmenbedingungen bestehen. Employer Branding und Talent Management sind universell anwendbar, müssen aber lokal angepasst und glaubwürdig umgesetzt werden. Eine neutrale Koordination ist essenziell, besonders bei grenzüberschreitender Zusammenarbeit.

Grenzen der Umsetzung liegen in der Komplexität, rechtlichen Unterschieden, Ressourcenknappheit, dem Spannungsfeld zwischen Vertrauen und Wettbewerb sowie infrastrukturellen Herausforderungen. Doch durch ein abgestimmtes Zusammenspiel aller Akteure könnte eine Region dadurch langfristig als attraktiver Arbeitgeberverbund auftreten und Fachkräfte nachhaltig gewinnen und binden.

2.4.5 EVTZmbh

Der "European Campus of Studies and Research" (The European Campus EVTZmbH) ist eine grenzübergreifende Kooperation zwischen der Technischen Hochschule Deggendorf und der FH Oberösterreich Linz. Als mittlerweile eigenständige Organisationseinheit ist er als solche zugleich einer von insgesamt zwölf offiziellen, assoziierten Partnern im vorliegenden INTERREG-Projekt. Zentrale Ziele der EVTZgmbH sind unter anderem die Stärkung der territorialen Zusammenarbeit der Mitglieder im Bereich Lehre, Forschung und Drittmittelinwerbung, Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung des gesamten Grenzgebietes als Arbeits- und Lebensraum, die bessere Vernetzung von Wissenschaft und Wirtschaft sowie die Stärkung der Interkulturalität und Internationalität des Studiums.

Als grenzübergreifende Anlaufstelle übernimmt die EVTZmbh in diesem Zuge auch die wichtige Aufgabe, die beiden Hochschulen mit der lokalen Wirtschaft und den vielfältigen Betrieben im regionalen Umfeld zu vernetzen und zugleich den Einstieg der hier ausgebildeten (internationalen) Studierenden in diese zu unterstützen. Als potenzielle Fachkräfte mit einer entsprechenden fachlichen Ausbildung muss es das Ziel sein, diese langfristig im Programmraum und der hier angesiedelten Wirtschaft zu binden.

Nicht zuletzt aufgrund dieser inhaltlichen Schnittstellen zum INTERREG-Projekt und dem Kontext der Fachkräfteentwicklung war ein regelmäßiger, fachlicher Austausch zwischen den jeweiligen Verantwortlichen gewinnbringend. Das Projektteam unterstützte hierbei auch den grundlegenden Aufbau der EVTZmbh als eigenständige Organisationseinheit, die inhaltliche Ausrichtung der Ziele und Inhalte sowie die Antragstellung erster, nachhaltiger Förderprojekte und -mittel.

Zugleich gehen auch wesentliche Ergebnisse und Erkenntnisse, Kontakte und weitere Maßnahmen aus dem Projekt direkt an die EVTZgmbH über, die als eigenständige Organisation das Thema *Fachkräfteentwicklung* im Programmraum Niederbayern und Oberösterreich maßgeblich weiterbegleitet und prägt.

2.5 Öffentlichkeitsarbeit und Projektadministration

Neben den fachlichen und inhaltlichen Projektaktivitäten erforderten insbesondere die Bereiche Öffentlichkeitsarbeit und administrative Projektabwicklung eine kontinuierliche, strukturierte und professionelle Umsetzung. Während die Kommunikation nach außen wichtiger Bestandteil zur Sichtbarkeit des Projekts, zum Wissenstransfer und zur Ansprache zentraler Zielgruppen war, stellte die korrekte, fristgerechte Dokumentation und Abrechnung der Fördermittel einen wesentlichen Grundpfeiler für die erfolgreiche Projektabwicklung dar. Die nachfolgenden Unterkapitel geben einen kurzen Überblick über die durchgeführten Maßnahmen, deren Bedeutung für den Projektverlauf sowie die damit verbundenen Herausforderungen im administrativen Management.

2.5.1 Öffentlichkeitsarbeit / Publizität

Bereits zu Beginn des Projekts wurde auf den Webseiten aller Projektpartner eigens eine Landingpage eingerichtet, über die Interessierte grundlegende Informationen über das Projekt und den Fördergeber sowie direkte Kontaktmöglichkeiten zum Projektteam erhielten. Ergänzend dazu wurde ein eigener Social-Media-Kanal via LinkedIn betrieben, auf dem Neuigkeiten, Einblicke in die Projektumsetzung sowie zentrale Hintergründe und Ergebnisse veröffentlicht wurden. Dies diente zugleich als Plattform, um mit Expertinnen und Experten, Recruitern und weiteren Stakeholdern in Austausch zu treten.

Darüber hinaus informierten die Projektpartner in regelmäßigen Abständen über Pressemitteilungen und Beiträge auf ihren institutionellen Webseiten sowie über verschiedene Social-Media-Kanäle, darunter insbesondere Facebook. Auch regionale Medien griffen vereinzelt Inhalte und Fortschritte des Projekts auf und trugen so zur öffentlichen Sichtbarkeit in den jeweiligen Programmräumen bei.

Mit Abschluss des Projekts wurde auf der Webseite der Technischen Hochschule Deggendorf als Leadpartner - stellvertretend für alle Partner - eine eigene Projektseite eingerichtet, die sowohl weiterführende Hintergründe als auch zentrale Ergebnisse und Materialien zum Download bereitstellt – darunter den praktischen Leitfaden, den operativen Projektbericht, Befragungsergebnisse mehrerer durchgeführter Erhebungen sowie weitere Ausarbeitungen.

Diese wurden den Partnern, Stakeholdern und weiteren Akteuren aus dem Projektnetzwerk auch nochmals im Zuge eines abschließenden Netzwerkabends im Dezember 2025 präsentiert und näher gebracht. Zugleich bot der gemeinsame Abschluss auch nochmal die Möglichkeit zur Diskussion und gemeinsamen Reflexion sowie zum Netzwerken und gemütlichen Austausch.

Alle im Projekt erstellten Dokumente und Materialien wurden durchgängig gemäß den Vorgaben des Fördergebers gestaltet und mit den Logos der Projektpartner sowie dem INTERREG-Logo versehen. Zur Erfüllung der verpflichtenden Publizitätsvorschriften wurden zudem in allen beteiligten Partnerinstitutionen zunächst A3-Projektplakate angebracht und schließlich – wie gefordert – eine eigene Informationstafel. Für Workshops, Teamtreffen und weitere Veranstaltungen standen darüber hinaus projektbezogene Roll-Ups und Schilder zur Verfügung, die sichtbar eingesetzt wurden und so zur einheitlichen und wiedererkennbaren Projektkommunikation beitrugen.

2.5.2 Förderdokumentation und -abrechnung

Bereits vor offiziellem Projektbeginn erfolgten erste Abstimmungen mit den jeweiligen Regionalen Koordinierungsstellen (RK) zur Anwendung der – in dieser Förderperiode neuen und noch unbekannten – Restkostenpauschale, die im Verlauf der Umsetzung wiederholt konkretisiert werden mussten. Dabei kam es, insbesondere in den frühen Projektphasen, vereinzelt zu Unklarheiten und Fragen, die in enger Abstimmung mit den zuständigen Stellen geklärt wurden.

Nach jedem Projektjahr beziehungsweise jeder Berichtsperiode wurden durch alle Partner die individuellen Partnerberichte erstellt und der First-Level-Control (FLC) zur Prüfung vorgelegt. Diese Prüfungen führten vereinzelt zu notwendigen Nachbesserungen, ehe die Berichte und die entsprechenden Abrechnungen final freigegeben werden konnten.

Erst auf Basis dieser Freigaben war es dem Leadpartner Technische Hochschule Deggendorf möglich, die jeweiligen Gesamtberichte zu erstellen und einzureichen. Der Gesamtbericht für das Jahr 2024 verzögerte sich allerdings um nahezu ein Jahr, da die FLC-Prüfung eines Partnerberichts von Seiten des Fördergebers ausstand.

Über die gesamte Projektlaufzeit hinweg fand dennoch ein kontinuierlicher und vertraulicher Austausch mit den jeweils zuständigen Regionalen Koordinierungsstellen statt. Dies umfasste sowohl die Klärung fachlicher und administrativer Fragen als auch die Teilnahme an von den RKs einberufenen Abstimmungsterminen. Regelmäßig wurden zudem zusätzliche Unterlagen, Nachweise oder Dokumente angefordert und entsprechend fristgerecht nachgereicht.

In Summe ist die seriöse Förderdokumentation und -administration über die gesamte Projektabwicklung hinweg aber ein nicht unerheblicher, zeitlicher Faktor für die einzelnen Partner sowie insbesondere für den Lead – der in der Rückschau über die geleisteten, operativen Projektaktivitäten (insbesondere durch beteiligte Partner und Betriebe) aber gerne übersehen wird.

3. Projektauflagen und -indikatoren

Der Fördergeber INTERREG knüpfte an das vorliegende Projekt zwei zentrale inhaltliche Auflagen, die im Verlauf der Projektumsetzung konsequent berücksichtigt und systematisch bearbeitet wurden. Einerseits sollte ein kontinuierlicher Abgleich und Austausch mit dem parallel geförderten INTERREG-Projekt WiWa2 sichergestellt werden, um Synergien zwischen beiden Vorhaben zu nutzen. Andererseits war die Ableitung praxisrelevanter Erkenntnisse für Bildungseinrichtungen – insbesondere für Berufsfachschulen, aber auch für Hochschulen und weitere Ausbildungsträger – essenzieller Bestandteil der Projektarbeit. Hierzu sollten aus den im Projekt gewonnenen Erkenntnissen konkrete Rückschlüsse für Curricula, Kompetenzprofile und zukünftige Lehr- und Lernformate entwickelt werden.

Die folgenden Unterkapitel zeigen kompakt auf, wie diese beiden Auflagen umgesetzt wurden, welche inhaltlichen Fortschritte erzielt werden konnten und welche strukturellen Impulse dadurch für die Aus- und Weiterbildung gesetzt wurden.

3.1 Projekt “WiWa2”

Neben dem vorliegenden Projekt „WORK FORce HEALTH & TOURISM“ fand zeitgleich ein weiteres Forschungsprojekt in der Förderschiene INTERREG VI-A Bayern – Österreich 2021-2027 namens „WiWa2“ („Effects of the natural healing resources forest and water to improve health and quality of life as a tourism contribution to sustainable development of living spaces“, BA0100027) statt. Dort untersuchten Kolleginnen und Kollegen verschiedener Institutionen neue evidenzbasierte Ansätze zur Wirksamkeit von Naturräumen auf Gesundheit und Lebensqualität der Bevölkerung und bestimmter Patientenpopulationen. Mit Bad Füssing (Bayern, D) und Bad Hofgastein (Salzburg, AT) als Pilotregionen in WiWa2 gab es hierbei räumliche Überschneidungen: beide Destinationen waren somit in beiden Projekten involviert und aktiv, teilweise mit den gleichen Stakeholdern und Ansprechpartnern.

Aufgrund der parallelen Aktivitäten stimmten sich beide Projektteams regelmäßig über aktuelle und angedachte Vorhaben und Arbeitsschritte ab, gaben sich gegenseitig Rückmeldungen und Feedback

und nutzten auch gemeinsame Events und Netzwerktermine für kontinuierlichen Austausch und Synergien. Zugleich wohnten die Projektteams auch jeweils vom anderen Projekt organisierten Calls, Workshops und Terminen bei.

Mit Projektabschluss im Dezember 2025 präsentieren zudem beide Teams gemeinsam ihre jeweiligen Ergebnisse und Erkenntnisse aus den Projekten dem grenzübergreifenden INTERREG-Begleitausschuss.

3.2 Curricula und Lehrinhalte von Ausbildungseinrichtungen

3.2.1 Kompetenzorientierung für die Ausbildung von morgen

Die im Projekt gewonnenen Erkenntnisse aus zahlreichen Gesprächen mit Schulen, Betrieben und Ausbildungsverantwortlichen sowie aus dem eigens hierzu durchgeführten Workshop – ergänzt um Literatur- und Desktop-Recherche – zeigen deutlich, dass Kompetenzorientierung ein zentrales, bislang jedoch noch unzureichend erschlossenes Entwicklungsfeld der beruflichen Bildung darstellt. In nahezu allen beteiligten Einrichtungen wurde betont, dass traditionelle, stark inhalts- und stundenplanorientierte Lernstrukturen nicht mehr ausreichen, um junge Menschen wirksam auf eine zunehmend komplexe Arbeitswelt vorzubereiten. Stattdessen brauche es eine Ausbildung, die systematisch auf die Entwicklung echter Handlungskompetenz ausgerichtet ist – also auf die Fähigkeit, Wissen anzuwenden, Probleme zu lösen, Verantwortung zu übernehmen und in unvorhersehbaren Situationen professionell zu agieren.

Die Rückmeldungen zeigen dabei zugleich, dass die Kluft zwischen Wissensvermittlung und Anwendungsfähigkeit in der Praxis häufig noch groß ist. Viele Lehrkräfte und Ausbildende berichteten, dass Lernende Prüfungen zwar formal bestehen, die hierfür relevanten Kompetenzen jedoch nicht durchgängig zielgerichtet entwickelt wurden. Prüfungen seien vielerorts weiterhin stark faktenorientiert, während Betriebe zunehmend nach Fähigkeiten wie Selbstorganisation, Kommunikations- und Teamfähigkeit, Problemlösungsdenken und digitaler Kompetenz fragen. Diese Beobachtungen korrespondieren mit den Ergebnissen der im Projekt durchgeführten Befragungen: Auch junge Menschen selbst geben an, mehr Orientierung, Praxisbezug und reale Anwendungssituationen zu benötigen, um Kompetenzen wirklich zu verstehen und zu verankern.

Kompetenzorientierung verlangt daher nach strukturellen Anpassungen in Curricula, Lernformaten und Prüfungsdesigns. Zahlreiche Schulen äußerten den Wunsch nach klar definierten Kompetenzprofilen, transparenten Lernzielen sowie stärker praxisnahen und kompetenzbasierten Prüfungsformaten, die die tatsächliche Handlungsfähigkeit besser abbilden. Darüber hinaus wurde deutlich, dass die Umsetzung einer konsequenten Kompetenzorientierung nicht allein durch Inhalte gelingt, sondern vor allem durch eine veränderte pädagogische Haltung: weg von der reinen Wissensweitergabe hin zu Lernumgebungen, die aktives Tun, Reflexion und eigenverantwortliches Arbeiten ermöglichen. Projektorientierte Lernformen, Simulationen, Peer-Learning sowie digitale und hybride Formate wurden dabei als zentrale Hebel identifiziert, um Kompetenzen nachhaltig aufzubauen.

Die Ergebnisse des Projektes verdeutlichen somit, dass Kompetenzorientierung ein Schlüssel zur Modernisierung der Ausbildung ist – nicht als zusätzlicher Lehrstoff, sondern als grundlegender Rahmen, der Fachwissen, Zukunftskompetenzen und berufliches Handeln miteinander verbindet. Sie bildet die Basis dafür, junge Menschen nicht nur für einen Beruf, sondern langfristig für eine wandelnde Arbeits- und Lebenswelt zu befähigen.

Die vollständigen Erkenntnisse, Rückschlüsse und Empfehlungen sind in einem eigenen Ergebnisband ausführlich dargestellt und stehen der Branche sowie der interessierten Öffentlichkeit zum Download zur Verfügung. Auf eine detaillierte Wiedergabe aller Einzelergebnisse wird an dieser Stelle daher bewusst verzichtet.

3.2.2 Berufsfachschulen für Physiotherapie

Die im Projekt gewonnenen Erkenntnisse – basierend auf kontinuierlichen Gesprächen mit drei Berufsfachschulen für Physiotherapie in Niederbayern, fachlichem Austausch mit Schulleitungen, einem eigens durchgeführten Workshop sowie ergänzendem Desktop-Research – zeigen deutlich, dass die physiotherapeutische Ausbildung vor einem grundlegenden Modernisierungsschub steht. Während international längst akademische Strukturen dominieren, arbeiten die deutschen Schulen weiterhin überwiegend nach berufsfachschulischen Modellen, die aus Sicht der Beteiligten zunehmend an Grenzen stoßen.

Zentraler Befund ist, dass die bestehenden Curricula als überfrachtet, uneinheitlich und zu wenig kompetenzorientiert wahrgenommen werden. Gefordert werden eine strukturelle Verschlinkung der Lehrpläne, mehr klinische Relevanz, die Integration evidenzbasierter und moderner Inhalte sowie die Aufnahme wichtiger Zertifikate wie Manueller Therapie und Manueller Lymphdrainage bereits während der Grundausbildung. Parallel sehen die Schulen den Bedarf, die Durchlässigkeit zwischen Berufsfachschule und Hochschule zu erhöhen, um akademische Anschlusswege zu erleichtern und ein Zwei-Klassen-System zu vermeiden.

Besonders deutlich äußerten alle Schulen die Notwendigkeit einer Ausbildungsvergütung als zentralen Hebel für Nachwuchsgewinnung, soziale Durchlässigkeit und gesellschaftliche Anerkennung des Berufs. Ebenso besteht breiter Konsens über die Einführung verbindlicher Zwischenprüfungen, über hybride und fallorientierte Lernformen sowie über modernere Praxisstrukturen mit klaren Standards und verlässlicher Betreuung.

Darüber hinaus wurde im Projekt klar, dass qualifizierte Lehrkräfte eine Schlüsselrolle für die Ausbildungsqualität einnehmen. Die Schulen sprechen sich für einheitliche Mindeststandards, pädagogische Zusatzqualifikationen und attraktivere Rahmenbedingungen aus, um Lehrkräfte gewinnen und langfristig halten zu können.

Übergreifend fehlt aus Sicht der beteiligten Schulen ein bundesweit abgestimmtes Kompetenzprofil der Physiotherapie, das Curricula, Prüfungen und professionelle Anforderungen systematisch miteinander verbindet. Ein solches Profil wird als essenziell für Professionalisierung, Qualitätssicherung und internationale Vergleichbarkeit betrachtet.

Insgesamt zeigt das Projekt: Die Berufsfachschulen verfügen über hohes Engagement und Qualitätsanspruch, benötigen jedoch strukturelle und curriculare Modernisierungsschritte, auch und gerade durch tatkräftige Unterstützung der Verbände, der Politik und der Entscheidungsträger, um den Beruf zukunftsfähig auszurichten und dem wachsenden Fachkräftebedarf nachhaltig begegnen zu können. Die vollständigen Erkenntnisse, Rückschlüsse und Empfehlungen sind in einem eigenen Ergebnisband ausführlich dargestellt und stehen der Branche sowie der interessierten Öffentlichkeit zum Download zur Verfügung. Auf eine detaillierte Wiedergabe aller Einzelergebnisse wird an dieser Stelle daher bewusst verzichtet.

3.2.3 Hochschulen THD und FH Gesundheitsberufe OÖ

Wichtige Ergebnisse und Erkenntnisse aus den projekteigenen Erhebungen sowie dem kontinuierlichen Austausch mit regionalen Unternehmen und deren Entscheidungsträgern flossen bereits ab 2024 in die Entwicklung und Implementierung eines neuen Bachelorstudiengangs „Business Administration and Service Management“ am European Campus Rottal-Inn (ECRI) der Technischen Hochschule Deggendorf ein. Mit dem Sommersemester 2025 startete der Studiengang erstmals.

Eine zentrale Innovation des Studiengangs ist das neuartige duale Vollzeitmodell, das sich deutlich von bestehenden Bachelor- und Masterprogrammen unterscheidet: Die ersten beiden Semester werden überwiegend online als kompaktes Grundstudium absolviert, bevor die Studierenden ab dem dritten Semester im Wechsel zwischen Theoriephasen an der Hochschule und Praxisphasen in einem festen Partnerhotel vor Ort tätig sind.

Das Curriculum verbindet Pflicht- und Wahlmodule aus Betriebswirtschaft, Marketing, Finanz- und Rechnungswesen sowie Service- und Qualitätsmanagement mit zentralen Future Skills wie Kommunikation, Leadership, interkultureller Kompetenz und Digitalisierung. Der frühzeitige Einstieg in den betrieblichen Alltag verschafft den Unternehmen bereits ab dem dritten Semester eine wertvolle Nachwuchskraft, die gezielt eingelernt und integriert werden kann. Zugleich profitieren insbesondere internationale Studierende von einer deutlich früheren Sprachpraxis und einem intensiveren Austausch im Unternehmen. Durch den Arbeitsvertrag erhalten sie zudem ein planbares monatliches Einkommen, wodurch auch der Nachweis eines Sperrkontos entfällt.

Der Studiengang bündelt damit die Bedarfe der regionalen Wirtschaft nach mehr Praxisorientierung und besserem Sprachniveau mit einem attraktiven wirtschaftswissenschaftlichen Abschluss, der exzellente Karriere- und Übernahmechancen direkt vor Ort schafft. Der frühzeitige Einstieg und langfristige Verbleib der Studierenden leisten einen zentralen Beitrag zur nachhaltigen Fachkräftesicherung.

Darüber hinaus wurde mit den beteiligten Stakeholdern und Unternehmen im Projektnetzwerk auch stets die besondere Herausforderung des European Campus Rottal-Inn (ECRI) diskutiert: Durch seine internationale Ausrichtung – rund 1.500 Studierenden aus über 100 Ländern studieren derzeit am ECRI – und der englischen Unterrichts- und Alltagssprache am Pfarrkirchener Standort, ist das Thema *Sprachkenntnisse* ein kritischer Baustein bei der gesellschaftlichen Integration wie auch bei einem Arbeitsverhältnis (ob Praktika oder Berufseinstieg) in einem regionalen Unternehmen.

Die Vertreter der Unternehmen – insbesondere aus dem Gesundheitsbereich, wo Mitarbeitende täglichen, persönlichen Kontakt nicht nur zu Gästen, sondern vor allem Patientinnen und Patienten haben – wurde ein besseres Niveau der deutschen Sprache bei den Studierenden und Absolventen als entscheidend angesehen (zumindest auf Level B2).

Entsprechend wurden Rückmeldungen und Empfehlungen aus zahlreichen Gesprächen mit in die fakultätsinternen Überlegungen genommen. Als Ergebnis werden alle Studiengänge am European Campus Rottal-Inn künftig den verpflichtenden Sprachunterricht in allen Studiengängen deutlich intensivieren und fördern. Teilweise werden Studiengänge um ein Semester erweitert, um der Sprachausbildung noch mehr Raum und Bedeutung geben zu können.

Auch am Masterstudiengang Management for Health Professionals – Schwerpunkt Krankenhausmanagement der FH Gesundheitsberufe OÖ GmbH – wurde das Curriculum nach einer umfassenden Phase der Selbstevaluierung sowie auf Basis von Experteninterviews und den im Projekt gewonnenen Ergebnissen ab dem Jahr 2024 einem strukturierten Änderungsprozess unterzogen. Die Curriculumsanpassungen greifen sowohl die Erkenntnisse aus den Projektergebnissen und projekteigenen Erhebungen als auch die Anforderungen aktueller Entwicklungen in Mitarbeiterbindung, Personalgewinnung, Internationalisierung und Interkulturalität auf. Mit dem Wintersemester 2025 startete der Studiengang bereits in der überarbeiteten Form.

Das Curriculum wurde gezielt um Inhalte zur Mitarbeiterbindung und -gewinnung erweitert – darunter Onboarding-Konzepte für internationale Fachkräfte, generationenorientierte Personalführung sowie moderne Ansätze der Personalentwicklung und Kompetenzsteuerung. Zusätzlich wurden internationale und interkulturelle Perspektiven gestärkt, etwa hinsichtlich der Führung interprofessioneller und interkultureller Teams, der Gestaltung kulturspezifischer Kommunikationssituationen und

dem professionellen Einsatz interkultureller Kompetenz. Diese Anpassungen befähigen die Studierenden, den Anforderungen eines zunehmend international ausgerichteten Gesundheitswesens fundiert, reflektiert und nachhaltig zu begegnen.

3.3 Projektindikatoren

Zur Erfüllung der INTERREG-spezifischen Anforderungen wurden im Rahmen des Projekts mit dem Fördergeber sowohl ein Output- als auch ein Ergebnisindikator definiert, deren Zielerreichung kritisch ist - und der kontinuierlich überprüft wurde.

Der Outputindikator umfasste die Entwicklung gemeinsamer Strategien für die programmraumübergreifenden Tourismusherausforderungen mit einem Zielwert von „1“ - dieser konnte durch mehrere wesentliche Projektergebnisse erreicht werden. Mit dem praktischen Leitfaden liegt ein zentraler, praxisorientierter Output vor, der wesentliche Erkenntnisse, Trends, Bedarfe, Handlungsempfehlungen und Best-Practice-Beispiele zusammenführt und Betriebe wie auch Institutionen im Programmraum direkt in der Fachkräfteentwicklung unterstützt. Ergänzend dazu wurden weitere strategisch relevante Materialien erstellt, darunter zwei Impulspapiere zu curricularen Empfehlungen für die Physiotherapieausbildung sowie zur Kompetenzorientierung. Diese Ergebnisse basieren auf den umfangreichen Datenerhebungen des Projektes und werden durch den vorliegenden operativen Bericht mit seinen vertieften Analysen und Ableitungen fundiert ergänzt. In Summe stellen diese Outputs einen umfassenden strategischen Orientierungsrahmen für die Thermen- und Gesundheitsdestinationen im Programmraum dar.

Der Ergebnisindikator zielt darauf ab, dass die im Projekt entwickelten Strategien und Inhalte von mindestens einer Organisation oder Institution im Programmraum aktiv aufgegriffen und weitergeführt werden. Auch dieser Zielwert von „1“ wurde erfolgreich erreicht. Insbesondere die Hochschulpartner – die TH Deggendorf und die FH Gesundheitsberufe OÖ – haben zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen in ihre Lehr- und Studienstrukturen integriert und setzen damit die erarbeiteten Inhalte verstetigt um. Darüber hinaus wurde das projektinitiierte Netzwerk mit relevanten Akteuren aus der Branche in den EVTZ überführt, wodurch die aufgebauten Kontakte, Inhalte und Entwicklungen nachhaltig weiter genutzt werden können. Zudem fließen die erarbeiteten Handlungsempfehlungen, Analyseergebnisse und Materialien bereits jetzt in die Arbeit beteiligter Betriebe, Ausbildungseinrichtungen und weiterer Stakeholder ein, die die Inhalte zur Fachkräftegewinnung und Personalentwicklung heranziehen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass sowohl der Output- als auch der Ergebnisindikator vollständig erreicht wurden. Die im Projekt entwickelten Strategien entfalten bereits Wirkung in der Praxis und bieten zugleich eine tragfähige Grundlage für eine langfristige Weiterentwicklung der Fachkräftearbeit in Thermen- und Gesundheitsdestinationen des Programmraums. Damit wird der programmatische Anspruch von INTERREG an die nachhaltige Wirksamkeit geförderter Maßnahmen im hohen Maße erfüllt.

4. Handlungsempfehlungen

Die Sicherung von Fachkräften in Thermen- und Gesundheitsdestinationen erfordert eine ganzheitliche und langfristige Strategie, die über betriebliche Einzelmaßnahmen hinausgeht und alle relevanten Bildungs-, Wirtschafts- und Regionalakteure einbindet. Für eine erfolgreiche Fachkräftesicherung müssen Organisationen konsequent auf wertschätzende Unternehmenskultur, transparente Kommu-

nikation, attraktive Entwicklungsmöglichkeiten und lebensnahe Rahmenbedingungen setzen. Gleichzeitig müssen Bildungsinstitutionen, Kommunen, Arbeitsmarktakteure und Betriebe ihre Rollen neu definieren und stärker verzahnt handeln.

4.1 Betriebe und Arbeitgeber in Thermen- und Gesundheitsdestinationen

Für Betriebe liegt der zentrale Hebel in der Neuausrichtung ihrer Arbeitgeberstrategie. Während harte Faktoren wie Gehalt und Arbeitsplatzsicherheit weiterhin wichtig bleiben, gewinnen weiche Faktoren zunehmend an Bedeutung und werden zu den entscheidenden Differenzierungsmerkmalen im Wettbewerb um Talente. Wertschätzung bildet dabei die Grundlage: faire Bezahlung, respektvolle Kommunikation, gelebte Anerkennung im Alltag sowie Beteiligungsmöglichkeiten prägen die Kultur und bestimmen maßgeblich, ob Mitarbeitende (kommen und) bleiben.

Weiterbildung und Qualifizierung müssen als strategische Pflicht und nicht als Zusatzangebot verstanden werden. Mitarbeitende orientieren sich stark an Entwicklungsperspektiven, weshalb Betriebe kontinuierliche Lern- und Aufstiegswege schaffen müssen. Zugleich entscheidet im Recruiting zunehmend die Geschwindigkeit: Klare Prozesse, frühzeitige Rückmeldungen und transparente Gehaltsangaben erhöhen die Bewerbungsbereitschaft und schaffen Vertrauen. Darüber hinaus gewinnen Empfehlungsprogramme an Bedeutung, da persönliche Empfehlungen trotz aller Digitalisierung nachweislich den höchsten Einfluss auf die Entscheidung für einen Arbeitgeber haben.

Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz hingegen ermöglicht es Unternehmen, ihre Recruiting-Prozesse deutlich zu beschleunigen und personalintensive Routineaufgaben zu automatisieren. KI-gestützte Tools wie Chatbots unterstützen bei der Sichtung von Bewerbungen, beantworten Standardanfragen und koordinieren Termine, was die Reaktionsgeschwindigkeit erhöht und einen klaren Wettbewerbsvorteil schafft. Dabei ist für den Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Recruiting entscheidend, welche Qualität und Struktur die Eingabedaten vorweisen. Gleichzeitig kann KI wertvolle Analysen zu Prozesskennzahlen liefern und trägt so zur kontinuierlichen Optimierung des Recruitings bei. Richtig eingesetzt kann sie Stellenanzeigen zielgruppengerecht und transparent formulieren, ohne dass die Authentizität der Arbeitgebermarke verloren geht. Dabei ist jedoch darauf zu achten, dass das vermittelte Bild zur tatsächlichen Arbeitsrealität passt. Die durch KI freiwerdenden Ressourcen sollten daher bewusst in wertschätzende, persönliche Kommunikation investiert werden, um Kandidatinnen und Kandidaten nachhaltig zu binden.

Für Thermen- und Gesundheitsdestinationen ist besonders relevant, dass Arbeitszeitmodelle flexibel gestaltet werden. Eine ausgewogene Work-Life-Balance zählt heute zu den zentralen Erwartungen, weshalb Modelle wie die 4-Tage-Woche, Teilzeitoptionen oder Homeoffice nicht mehr als freiwilliges Extra betrachtet werden, sondern zum Standard gehören sollten - wo es arbeitstechnisch möglich ist. Ebenso wesentlich ist ein authentisches Employer Branding, das die tatsächlichen Arbeitsbedingungen widerspiegelt. Eine wirkungsvolle Arbeitgebermarke in Thermen- und Gesundheitsdestinationen entsteht durch eine gelebte Kultur der Wertschätzung, die Sinnhaftigkeit, Fairness und echte Mitsprache in den Mittelpunkt stellt. Das kommunizierte Arbeitgeberversprechen muss glaubwürdig sein und von den Führungskräften aktiv vorgelebt werden, während kontinuierliche Weiterentwicklung als selbstverständliches Angebot etabliert wird. Transparente Lohn- und Arbeitsbedingungen sowie ehrliche Einblicke durch Mitarbeitende stärken das Vertrauen und erhöhen die Bewerbungsbereitschaft. Die Nutzung und aktive Einbindung von Employee-Generated Content (EGC) und Corporate Influencer (Markenbotschafter aus den eigenen Reihen) in das Employer Branding, wirken glaubwürdig.

Gleichzeitig müssen regionale Standortfaktoren wie Wohnraum, Mobilität und Lebenshaltungskosten strategisch mitgedacht werden, um die Attraktivität der gesamten Destination zu sichern. Eine

gemeinsame regionale Marke in Kombination mit schnellen, hybriden Recruiting-Prozessen steigert die Sichtbarkeit der Destination und verschafft einen klaren Wettbewerbsvorteil.

Die Betriebe stehen zudem vor der Aufgabe, unterschiedliche Bedürfnisse verschiedener Generationen zu berücksichtigen. Während jüngere Mitarbeitende verstärkt Sinnhaftigkeit, Flexibilität und Entwicklungschancen suchen, legen ältere Beschäftigte Wert auf Stabilität und Wertschätzung ihrer Erfahrung. Gleichzeitig bietet der Quereinstieg große Potenziale: Anerkennung vorhandener Kompetenzen und passgenaue Qualifizierungsangebote können den Zugang zum Arbeitsmarkt deutlich erleichtern und das Suchfeld erweitern.

Ein zunehmend zentraler Bereich der Fachkräftesicherung betrifft die erfolgreiche Integration internationaler Fachkräfte. Die nachhaltige Fachkräftesicherung erfordert eine gezielte Vorbereitung des Stammpersonals auf Ankunft und Integration von internationalen Fachkräften und die systematische Unterstützung dieser neu angekommenen Mitarbeitenden. Interkulturelle Trainings und transparente Kommunikation helfen, Missverständnisse zu vermeiden, Konflikte zu reduzieren und ein faires Miteinander zu fördern. Neben dem Erreichen des allgemeinen Sprachniveaus (z. B. B2) sollten internationale Fachkräfte gezielt in berufsrelevanter Fachsprache und auf den regionalen Dialekt vorbereitet werden, um die Kommunikation im Arbeitsalltag zu erleichtern, die Sicherheit im Umgang zu erhöhen und die Integration ins Team zu stärken. Ein strukturiertes Onboarding sowie ein wertschätzender Umgang auf Augenhöhe sind entscheidend für eine langfristige Bindung. Ergänzend beschleunigt die Implementierung eines Buddy- oder Mentoring-Systems die soziale und fachliche Integration und bildet einen wichtigen Baustein moderner Personalpolitik.

4.2 Schulen, Berufs(fach)schulen, Ausbildungsstätten und Hochschulen

Die Bildungseinrichtungen tragen eine Schlüsselrolle in der Fachkräftesicherung. Die Analyse zeigt, dass eine systemische Neuausrichtung der Ausbildungslandschaft notwendig ist, um junge Menschen besser auf die Anforderungen eines komplexen Arbeitsmarktes vorzubereiten. Im Zentrum steht die konsequente Kompetenzorientierung: Nicht Unterrichtszeiten oder Inhaltsfülle, sondern der Erwerb beruflicher Handlungsfähigkeit muss den Ausgangspunkt bilden.

Schulen und Hochschulen sollen Zukunftskompetenzen – darunter digitale Fähigkeiten, Kommunikations- und Teamfähigkeit, Problemlösungskompetenzen sowie Resilienz – systematisch vermitteln, da diese in allen Branchen als zentrale Anforderungen genannt werden. Um Theorie und Praxis stärker zu verbinden, sind projektorientierte Lernformen, simulationsgestützte Methoden und begleitete Praxiseinsätze auszubauen.

Besonders Berufsfachschulen, etwa im Bereich Physiotherapie, stehen vor der Herausforderung teils überfrachteter Curricula, die von den Beteiligten nicht immer als kompetenzorientiert wahrgenommen werden. Eine strukturelle Modernisierung, die klare Kompetenzprofile, aktuelle evidenzbasierte Inhalte und eine Verschlankung der Lehrpläne beinhaltet, ist notwendig.

Schulen nehmen zudem eine zentrale Rolle im Übergang von Jugendlichen in Ausbildung ein. Da persönliche Netzwerke wie Eltern und Freundeskreis die Berufswahl am stärksten beeinflussen, sollten Schulen als aktives Bindeglied fungieren und frühzeitige, praxisnahe Berufsorientierung verankern. Dazu gehören Schnuppertage, Praktika sowie eine enge Zusammenarbeit mit Betrieben. Eine moderne Darstellung der Gesundheits- und Tourismusberufe sowie verbesserte Durchlässigkeit zwischen beruflichen und akademischen Bildungswegen können empfohlen werden.

Ergänzend sollen Schulen und Ausbildungsstätten gezielt an ihrem Branding arbeiten, indem sie die Attraktivität der Berufe authentisch darstellen, reale Einblicke in Arbeitsabläufe geben und Erfolge von Auszubildenden oder Studierenden sichtbar machen. Dies stärkt die Attraktivität der Branche und der Ausbildungsstätten und erleichtert die Fachkräftegewinnung für die Region.

Für die Fachkräftesicherung ist im Bildungsbereich erforderlich, dass Bildungseinrichtungen, Betriebe und Regionen ihre Zusammenarbeit intensivieren und gemeinsame Verantwortung übernehmen.

4.3 Kommunen, Destination Management Organisationen (DMOs) und Politik

Thermen- und Gesundheitsdestinationen stehen vor der Aufgabe, ihre Rolle in der Fachkräftesicherung neu zu verstehen. Kommunen und DMOs dürfen sich nicht länger ausschließlich auf touristische Vermarktung konzentrieren, sondern müssen aktiv an der Lebensqualität für Beschäftigte und deren Familien arbeiten. Die Studienergebnisse zeigen, dass Mitarbeitende touristisch geprägte Orte oftmals kritisch betrachten – insbesondere wegen hoher Lebenshaltungskosten, begrenzter Wohnangebote und eingeschränkter Infrastruktur. Daher besteht eine zentrale Aufgabe darin, Wohnraum, Kinderbetreuung und Mobilität zu sichern und weiterzuentwickeln. Leistbarer Wohnraum wird als der entscheidende Faktor für die regionale Attraktivität genannt. Kommunen müssen sich als aktive Lebensraumgestalter verstehen und gemeinsam mit Betrieben, Bildungseinrichtungen und der Politik strukturelle Lösungen entwickeln.

Auf regionaler und nationaler Ebene sind politische Reformen erforderlich, insbesondere beim Abbau bürokratischer Hürden. Komplexe Anerkennungsverfahren, unterschiedliche gesetzliche Rahmenbedingungen und langwierige Verfahrensabläufe erschweren die Gewinnung internationaler Fachkräfte. Eine Vereinfachung der Regularien, schnellere Verfahren sowie Unterstützung bei der Integration sind wesentliche Voraussetzungen, um internationale Arbeitskräfte langfristig zu binden.

4.4 Institutionen der Arbeitsvermittlung und Beschäftigungsförderung

Für Arbeitsmarktinstitutionen wird es zunehmend wichtig, ihre Beratungs- und Vermittlungsleistungen weiterzuentwickeln und an neue Bedarfe anzupassen. Aus den Rückmeldungen wird deutlich, dass Arbeitsuchende sich individuelle, passgenaue und praxisnahe Unterstützung wünschen. Vermittlung muss konsequent an Qualifikationen, Interessen und realistischen Berufsperspektiven ausgerichtet sein, statt auf standardisierte Maßnahmen oder wenig sinnvolle Kurse zu setzen.

Ein Abbau bürokratischer Hürden, schnellere Terminvergaben und effizientere Antragsbearbeitungen sind zentrale Erwartungen. Ebenso wird ein respektvoller, wertschätzender Umgang gefordert – sowie Beraterinnen und Berater, die über fundierte Kenntnisse der jeweiligen Berufsfelder verfügen. Die empfohlene Ausführung sowie die Angabe bestimmter Qualifizierungsmaßnahmen im Lebenslauf von Arbeitsuchenden – wie etwa das BBRZ (Berufliches Bildungs- und Rehabilitationszentrum) – werde teilweise als Stigma wahrgenommen und sollte stückweit überdacht werden.

Für internationale Projekte wird eine engere Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Arbeitsmarktvormittlungen, privaten Arbeitskräftevermittlern und internationalen Ausbildungspartnern empfohlen, um den Zugang zu Fachkräften zu erleichtern und nachhaltige Vermittlungsketten zu etablieren.

5. Herausforderungen in der Projektumsetzung

Die Umsetzung eines grenzübergreifenden, praxisorientierten Forschungsprojekts im Spannungsfeld von Gesundheitswesen, Tourismusbranche, Bildungssystem und Arbeitsmarkt ist naturgemäß mit erheblichen Herausforderungen verbunden. Zahlreiche Faktoren – von dynamischen Marktbedingungen über heterogene rechtliche Rahmenlagen bis hin zu administrativen Anforderungen – beeinflussen den Projektfortschritt und stellten das Projektteam regelmäßig vor komplexe Aufgaben.

Diese Herausforderungen minderten zwar vereinzelt Tempo und Umsetzungsfreiheit des Projekts, führten jedoch zugleich zu wertvollen Erkenntnissen, die in künftige Vorhaben einfließen können –

insbesondere im Hinblick auf Anforderungen an agile Projektgestaltung, realistische Erwartungsmanagementprozesse und praktikable Strukturen für grenzübergreifende Zusammenarbeit. Die nachfolgenden Unterkapitel beleuchten diese Aspekte.

5.1 Aufbau einer konkreten Datengrundlage

Eine zentrale Herausforderung des Projekts bestand in der Beschaffung belastbarer und umfassender Daten zur Fachkräftesituation in den beteiligten Thermen- und Gesundheitsdestinationen. Die Branche ist äußerst dynamisch: Stellenbesetzungen ändern sich laufend, Mitarbeitende wechseln häufig den Arbeitsplatz, sodass es keine stabile Ausgangslage gibt.

Selbst Arbeitsmarktinstitutionen wie die Agentur für Arbeit in Bayern oder das AMS in Österreich verfügen nur über unvollständige Daten, wenn offene Stellen von Betrieben nicht gemeldet werden. Auch innerhalb der Betriebe bestehen teilweise Schwierigkeiten, den aktuellen Personalbestand und zukünftigen Bedarf zuverlässig darzustellen. Zudem waren manche Unternehmen aus verschiedenen Gründen nicht bereit, konkrete Zahlen offen zu legen.

Valide und umfassende Angaben zu Beschäftigung, Arbeitskräften und spezifischem Fachkräftebedarf sind daher für einzelne Berufsgruppen sowie im speziellen Kontext von Thermen- und Gesundheitsdestinationen meist nur eingeschränkt verfügbar. Das Projektteam versuchte über das bestehende Netzwerk von Partnern und Stakeholdern, einen möglichst realistischen Status Quo für die Programmräume zu erheben. Dabei mussten die stark schwankenden Bedingungen in der Branche und am Arbeitsmarkt stets berücksichtigt werden.

Zusätzlich waren einige Partner und Stakeholder in ihren personellen Ressourcen begrenzt, sodass eine aktive Mitarbeit und Datenbereitstellung nur eingeschränkt möglich waren. Es ist zudem zu berücksichtigen, dass ein Forschungsprojekt wie dieses nicht zu den vorrangigen Aufgaben der gesundheits- und tourismuswirtschaftlichen Betriebe gehört, wodurch die Mitwirkung der Unternehmen variieren kann. Diese Rahmenbedingungen stellen eine wesentliche Herausforderung für die Erhebung belastbarer Daten dar, konnten jedoch durch kontinuierlichen Austausch, Kooperation und Einbindung der Netzwerke stückweit kompensiert werden.

5.2 Unterschiedliche nationale Rahmenbedingungen

Ein weiterer wesentlicher Faktor, der die Projektarbeit komplex gestaltete, waren die unterschiedlichen rechtlichen und administrativen Rahmenbedingungen in Bayern und Österreich. Auf nationaler Ebene bestehen teils deutliche Unterschiede in Gesetzen, staatlichen Initiativen, Behördenstrukturen, Krankenkassensystemen, Ausbildungssystemen, Akademisierungswegen und Anerkennungsverfahren ausländischer Qualifikationen. Diese Unterschiede wirken sich direkt auf Personal-, Beschäftigungs- und Förderfragen aus. Auch innerhalb der Länder zeigen sich Differenzen, etwa zwischen Oberösterreich und Salzburg.

Die heterogenen Strukturen erschwerten die Analyse, die Vergleichbarkeit von Daten und die Planung grenzübergreifender Maßnahmen. Projektprozesse mussten daher regelmäßig angepasst werden, um die jeweiligen rechtlichen Rahmenbedingungen zielführend zu berücksichtigen. Gleichzeitig erhöhte dies den Abstimmungsaufwand erheblich und erforderte ein hohes Maß an Flexibilität, um die Anforderungen beider Länder in die Projektarbeit zu integrieren.

Obwohl es auf EU- und nationaler Ebene Bestrebungen gibt, Prozesse und Verfahren zu vereinfachen und zu standardisieren, gestalten sich diese Bemühungen häufig komplex und langwierig. Die unterschiedlichen nationalen Rahmenbedingungen blieben somit ein zentraler Faktor für den Aufwand und die strategische Planung innerhalb des Projekts.

5.3 Bürokratie und administrative Hürden

Ein wesentlicher Faktor, der den operativen Projektfortschritt wiederholt nicht unerheblich beeinflusste, waren die vielfältigen bürokratischen und administrativen Anforderungen. Besonders die Einholung von Genehmigungen und Abstimmungen mit zuständigen Behörden, wie etwa den Landes-Schulbehörden in Niederbayern, Oberösterreich und Salzburg für Befragungen an Berufs- und Berufsfachschulen, führte zu erheblichem Mehraufwand. Teilweise erstreckten sich diese Prozesse über mehrere Wochen und Monate und erforderten umfangreiche Unterlagen – von detaillierten Projektbeschreibungen über konkrete Fragebögen bis hin zu Datenschutz- und Datenverwendungskonzepten – oft in einem unverhältnismäßigen Aufwand im Verhältnis zum eigentlichen inhaltlichen Outcome.

Zudem stellten die strikten Vergaberichtlinien des Fördergebers INTERREG sowie die Vorgaben des Freistaats Bayern und der Hochschule selbst weitere Hürden dar. Vorgaben wie die Prüfung der Binnenmarktrelevanz, Unterschwellenvergabeordnungen, Einholung mehrerer Angebote und umfangreiche Dokumentationspflichten erschwerten eine flexible, pragmatische und praxisnahe Umsetzung. Auch Datenschutzanforderungen führten in nahezu allen Projektaktivitäten zu zusätzlichen Abstimmungen und Freigaben, selbst bei einfachen Aufgaben wie der Einrichtung einer Projektwebseite, Datenerhebungen oder Fotodokumentationen von Workshops.

Insgesamt führte dies zu einem spürbaren Verlust an operativer Schlagkraft und bremste die Dynamik des Projekts. Die Erfahrungen zeigen, dass bürokratische Vorgaben zwar Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Rechtssicherheit sichern, ihre derzeitige Komplexität und Redundanz jedoch wertvolle Ressourcen bindet und die inhaltliche Arbeit verzögert. Gerade in dynamischen Projekten, die schnelle Reaktionen und praxisnahe Lösungen erfordern, wirken diese Strukturen hemmend. Zukünftig bedarf es daher eines gezielten Bürokratieabbaus und einer stärkeren Ausrichtung an pragmatischen Lösungen, um die effiziente Umsetzung von Projekten zu ermöglichen und den maximalen Mehrwert für insbesondere Projektteam, aber auch Partner, Stakeholder und den Programmraum zu erzielen.

5.4 Beteiligung und Rolle einzelner Akteure

Der Fachkräftemangel betrifft nicht nur einzelne Betriebe, sondern ganze Branchen und Regionen. Wissenschaftlich-praktische Projekte wie das vorliegende INTERREG-Vorhaben schaffen daher die einmalige Möglichkeit, aktuelle Trends, Rahmenbedingungen und Herausforderungen systematisch zu erfassen, gemeinsam Lösungen zu entwickeln und langfristig nachhaltige Strategien umzusetzen. Das Projekt wurde von vier Partnerinstitutionen und einem sechsköpfigen Projektteam betreut, zusätzlich waren zwölf assoziierte Partner eingebunden. Über die Projektlaufzeit konnte ein breites, grenzübergreifendes Netzwerk aus über 60 Betrieben, Unternehmen, Verbänden, Institutionen und Ausbildungseinrichtungen aufgebaut werden. Dabei zeigte sich aber, dass die Beteiligung der Akteure sehr stark variierte – abhängig von zeitlichen Ressourcen, dem Verständnis der Situation, der Dringlichkeit und der eigenen Motivation und Bereitschaft, auch aktiv mitzuwirken.

Einige Betriebe traten dem Projekt oder dem Netzwerk offiziell bei, ohne sich im weiteren Verlauf einzubringen. Dies kann an grundsätzlicher Haltung, falschen Erwartungen oder Missverständnissen über Inhalte und Ausrichtung der Projektaktivitäten liegen. Auch kam es vor, dass Akteure zwar operative Ansprüche formulierten oder Maßnahmen einforderten, jedoch selbst keinen aktiven Beitrag leisteten. Hierbei muss klar festgehalten werden: Ein INTERREG-Projekt funktioniert nicht als Einbahnstraße oder als Service auf Zuruf, sondern lebt von der gemeinsamen Erarbeitung von Ideen, Strategien, Best-Practice-Beispielen und grenzübergreifenden Netzwerken.

Umgekehrt gab es zahlreiche Akteure, die erst im Laufe des Projekts dazustießen, sich proaktiv einbrachten und erhebliche zeitliche Ressourcen investierten. Diese Betriebe erkennen die Notwendigkeit, langfristig und umfassend dem Fachkräftemangel zu begegnen, statt lediglich auf kurzfristige Engpässe zu reagieren.

Insgesamt zeigt sich, dass die Wirksamkeit eines Projekts zur Fachkräfteentwicklung wesentlich von der aktiven, offenen und transparenten Beteiligung der Betriebe – insbesondere aufgrund ihrer eigenen Haltung, ihrer Werte und Unternehmenskultur – abhängt. Akteure, die grundsätzlich keine aktive Mitwirkung leisten (wollen) oder diese kritisch sehen, sollten reflektieren, ob ein INTERREG-Projekt oder vergleichbare lokale Kooperationen für sie das passende Format darstellen. Nur durch gemeinsames Engagement kann nachhaltiger Mehrwert für die beteiligten Partner, Stakeholder und den gesamten Programmraum entstehen.

6. Impressum

Textverantwortliche

Sebastian Markov	Technische Hochschule Deggendorf
Corinna Pippirs	Technische Hochschule Deggendorf
Michaela Tauber	FH Gesundheitsberufe OÖ GmbH
Anita Mauerhofer	FH Gesundheitsberufe OÖ GmbH
Nadja Lill	Bezirk Niederbayern
Ralf Pade	Gasteiner Kur-, Reha- und Heilstollen Betriebsgesellschaft FlexCo

Projektwebsite mit Download-Bereich mit den weiteren Ergebnissen:



Dezember 2025

Interreg
Bayern-Österreich



Kofinanziert von der
Europäischen Union

TECHNISCHE
HOCHSCHULE
DEGGENDORF **THD**

fh
GESUNDHEITS
BERUFE OÖ



BEZIRK
NIEDERBAYERN

