

Nachhaltige Strategien

zur Fachkräfteentwicklung in Thermen-
und Gesundheitsdestinationen in
Bayern und Österreich

WORK FORce

AND HEALTH TOURISM

VORWORT

Der Arbeitsmarkt befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel: Während früher Unternehmen aus einer Vielzahl von Bewerbungen wählen konnten, entscheiden heute zunehmend die Bewerbenden, wo, wie und unter welchen Bedingungen sie arbeiten möchten. Fachkräfte zu gewinnen, zu entwickeln und langfristig zu binden, ist zu einer der größten Herausforderungen unserer Zeit geworden – besonders in Branchen, in denen Menschen für Menschen arbeiten.

Für Thermen- und Gesundheitsdestinationen ist diese Entwicklung besonders spürbar. Hier treffen medizinische, therapeutische, touristische und technische Berufsfelder aufeinander – eine Vielfalt, die attraktive Chancen bietet, aber zugleich gezielte Strategien zur Fachkräftegewinnung und -bindung erfordert.

Genau hier setzt das Projekt WORK FORce HEALTH & TOURISM an. Ziel ist es, die besonderen Herausforderungen von Thermen- und Gesundheitsdestinationen in Bayern und Österreich sichtbar zu machen und praxisnahe Wege einer nachhaltigen Fachkräfteentwicklung aufzuzeigen. Gemeinsam mit Partnern aus Betrieben, Bildungseinrichtungen, Arbeitsmarkt und Politik wurden relevante Sichtweisen und Perspektiven gesammelt, Daten ausgewertet und Handlungsempfehlungen erarbeitet – stets mit Blick auf die Realität der Branche.

Der Leitfaden verbindet strategische Einblicke mit praktischen Hilfestellungen. Er zeigt, wie junge Talente für Gesundheits- und Tourismusberufe begeistert werden können, welche Rolle Ausbildung, Studium und Weiterbildung dabei spielen und wie Betriebe Mitarbeitende nicht nur gewinnen, sondern langfristig halten. Der Employee Life Cycle bildet dabei den roten Faden: von der ersten Wahrnehmung der Arbeitgebermarke über Rekrutierung, Onboarding und Entwicklung bis hin zu Offboarding und Reboarding.

Das Ziel ist es, Thermen- und Gesundheitsdestinationen dabei zu unterstützen, ihre Arbeitgeberattraktivität zu stärken, Strukturen zukunftsfähig zu gestalten und Mitarbeitende als Menschen mit individuellen Erwartungen, Werten und Lebensrealitäten zu sehen. Denn nachhaltige Fachkräfteentwicklung bedeutet heute weit mehr, als offene Stellen zu besetzen – sie erfordert Vertrauen, Wertschätzung und die Bereitschaft, gemeinsam neue Wege zu gehen.

Prof. Dr. Georg Christian Steckenbauer

Dekan des European Campus Rottal-Inn
Technische Hochschule Deggendorf

INHALT

1	Einführung – Warum wir jetzt Fachkräfte brauchen	4
2	Das Projekt – WORK FORce HEALTH & TOURISM	8
3	Perspektiven verstehen – Der Schlüssel zu nachhaltiger Fachkräfteentwicklung	12
4	Fachkräfteausbildung & -weiterbildung	14
	4.1 Unterschiede der Systeme	15
	4.2 Schülerinnen und Schüler – Berufsorientierung und Übergang	18
	4.3 Auszubildende – Fachkräfte der Zukunft im Zentrum	20
	4.4 Studierende – Akademisierung und Praxisnähe	22
	4.5 Kompetenzorientierung – Ausbildung neu denken	24
	4.6 Vernetzung und Kooperation – gemeinsam Zukunft gestalten	26
5	Fachkräfte gewinnen & binden	28
	5.1 Anziehung & Employer Branding	32
	5.2 Recruiting	34
	5.3 Onboarding	42
	5.4 Persönliche Entwicklung	44
	5.5 Offboarding & Reboarding	46
	5.6 Mitarbeiterbindung	48
6	Lebensqualität & Lebensräume attraktivieren	54
7	Zukunft gemeinsam gestalten	60
	Impressum, Projektpartner & Fördergeber	66



Einführung

Warum wir jetzt Fachkräfte brauchen

Mit einem Fachkräftebedarf von rund 176.000 Personen befindet sich der Fachkräftemangel in Österreich auf einem, historisch betrachtet, außerordentlich hohen Niveau – und wird sich in den nächsten Jahren weiter verstärken (1). Auch für Deutschland deuten Zahlen unter anderem des Instituts der Deutschen Wirtschaft zufolge darauf hin, dass bereits im Jahr 2027 mehr als 700.000 Fachkräfte fehlen werden (2).

Die Ausgangslage zeigt deutlich: Der Fachkräftemangel in Deutschland und Österreich ist längst kein abstraktes Zukunftsszenario mehr – er ist Realität und eine der zentralen Herausforderungen unserer Zeit. Wie nahezu in allen Branchen und Geschäftsfeldern zeigt sich diese Realität auch im Thermen- und Gesundheitsbereich. Dort, wo es um Prävention, Rehabilitation, medizinische Betreuung oder ganzheitliches Wohlbefinden geht, sind Menschen das Fundament – Menschen, die mit Expertise, Empathie und Professionalität arbeiten, in Thermen, Kliniken, Kur- und Reha-Einrichtungen, Praxen oder (Wellness-) Hotels. Doch diese Menschen fehlen zunehmend, denn der Mangel an qualifizierten Fachkräften hat sich massiv zugespitzt.

Im Zuge der grundlegenden Fachkräftedebatte gilt es zunächst zu differenzieren: Während Fachkräfte als Personen mit abgeschlossener Berufsausbildung oder einschlägigem Studium verstanden werden, stellen Arbeitskräfte ihre Arbeitsleistung auch ohne formale Qualifikation zur Verfügung. Somit tritt in der aktuellen Mangelsituation zugleich eine neue Perspektive in den Vordergrund: Nicht allein Titel oder Abschlüsse entscheiden über die Eignung – vielmehr rücken nun Kompetenzen in

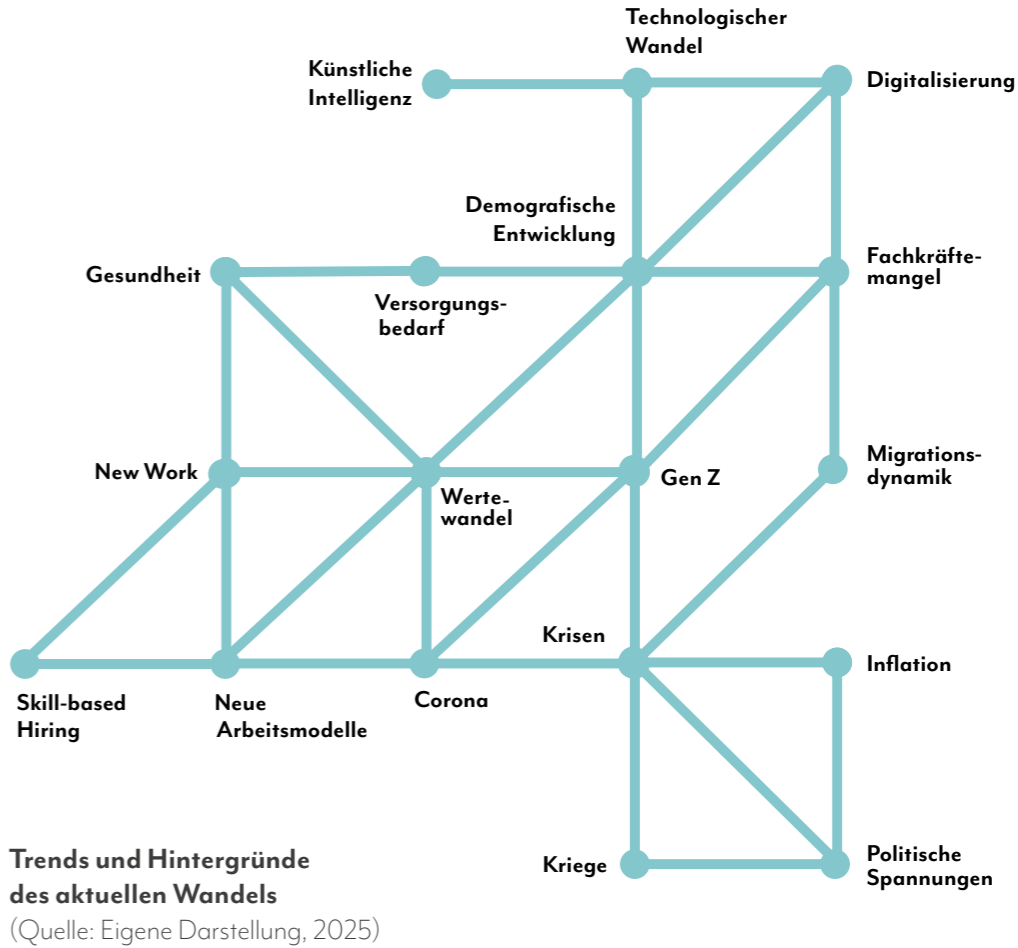
den Fokus. „Skill-based Hiring“ gewinnt in vielen Bereichen zunehmend an Bedeutung: Entscheidend ist, was jemand tatsächlich kann und nicht allein was in Zeugnissen oder Abschlüssen dokumentiert ist.

Während dieser neue Ansatz im modernen Recruiting eine Folge des sich zuspitzenden Fachkräftemangels ist, sind dessen Ursachen äußerst vielschichtig – und in ihrer Gesamtheit wie ein perfekter Sturm. Die demografische Entwicklung gilt dabei als zentrales Strukturmerkmal. Die geburtenstarken Jahrgänge (Babyboomer) gehen nach und nach in den Ruhestand und die nachrückenden Generationen sind deutlich kleiner. Dieser Trend betrifft nahezu alle Branchen, doch Gesundheitsberufe besonders, da sie traditionell ein hohes Durchschnittsalter aufweisen und sich das Berufsbild zugleich nur schwer automatisieren oder digitalisieren lässt. Zudem verändert sich das Selbstverständnis der jüngeren Generationen: Die Generation Z, gefolgt von der Generation Alpha, stellt andere Anforderungen an den Beruf. Es geht weniger um Status oder Karriereleiter – sondern um Sicherheit, Sinn, Selbstwirksamkeit, Flexibilität und Vereinbarkeit mit dem persönlichen Leben. Die Arbeit soll also in das Leben passen und nicht umgekehrt.

Die Corona-Pandemie hat diesen Wandlungsprozess massiv beschleunigt. Sie hat gezeigt, wie anfällig bestehende Systeme sein können – und zugleich, wie essenziell Resilienz, Stabilität, Gesundheit und soziale Beziehungen für eine krisen-feste Gesellschaft sind. In vielen Unternehmen hat die Pandemie eine nachhaltige Neuausrichtung angestoßen. Flexible Arbeitsmodelle wie Homeoffice wurden nicht nur eingeführt, sondern haben sich dauerhaft etabliert. Digitale Tools sind fester Bestandteil des Arbeitsalltags und auch Führungskulturen wurden grundlegend hinterfragt und weiterentwickelt. Mitarbeitende haben begonnen, ihr berufliches Umfeld kritisch zu reflektieren. Die Bereitschaft, für Arbeitgeber zu arbeiten, die nicht zur eigenen Lebensrealität und den eigenen Werten passen, sinkt. Parallel dazu sind neue Modelle und Wege entstanden: Workation, 4-Tage-Woche, Vertrauensarbeitszeit. Was vor wenigen Jahren noch visionär klang, ist vielerorts nun Realität oder zumindest Erwartungshaltung. Hinzu kommt der technologische Wandel: Die zunehmende Digitalisierung, unterstützt durch die rasant Entwicklung von Künstlicher Intelligenz, verändert nicht nur Arbeitsabläufe, sondern auch die Anforderungen an Personalgewinnung und -entwicklung. Chatbots, KI-gestützte Passungs-Systeme, automatisierte Bewerbungsprozesse, daten-gestützte Personalanalysen – all das verändert den Recruiting-Prozess grundlegend. Gleichzeitig steigen die Erwartungen an die „Digital-Kompetenz“

der Mitarbeitenden und damit auch an die Lern- und Anpassungsfähigkeit von Unternehmen selbst. Gerade im Thermen- und Gesundheitssektor wird das Spannungsfeld zwischen technologischem Fortschritt und menschlicher Nähe spürbar. Künstliche Intelligenz kann Prozesse maßgeblich unterstützen, aber Vertrauen, Empathie und persönliche Begleitung lassen sich nicht digital ersetzen. Weitere Treiber des Wandels sind wirtschaftliche Unsicherheiten, Inflation, stetig steigende Lebenshaltungskosten, aber auch geopolitische Krisen. Sie schaffen neue Spannungen auf dem Arbeitsmarkt und beeinflussen die Migrationsdynamik ebenso wie die Arbeitsplatzsicherheit oder die Investitionsbereitschaft von Unternehmen. Die Folge ist eine massive Veränderung der Kräfteverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt, ein Rollenwechsel. Nicht mehr die Betriebe wählen aus einer Vielzahl an Bewerbungen die für sie passendste Person aus; vielmehr entscheiden nun potenzielle Mitarbeitende, für welche Arbeitgeber sie sich engagieren möchten. Der sogenannte Arbeitnehmermarkt ist somit keine Momentaufnahme, sondern eine strukturelle Verschiebung. Die Wahl erfolgt dabei nicht mehr nur auf Basis von Gehalt oder Aufstiegschancen – die klassische Logik „gutes Gehalt = zufriedene Mitarbeitende“ greift mittlerweile zu kurz. Zwar bleibt die Bezahlung wichtig, doch vielmehr sind es nun weiche Faktoren, die zu einer Entscheidung führen: Wertschätzung, kollegiales Arbeitsumfeld, Transparenz, persönliche Entwicklung, flexible Arbeits-

„Fachkräftemangel in aller Munde“
(Quelle: Schlagzeilen und Berichte gängiger Online-Plattformen, 2025)



modelle, Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, mentale Gesundheit sowie Sinnstiftung und echte Beteiligung. Mitarbeitende möchten nicht mehr nur Teil eines Systems sein – sie möchten das Gefühl haben, mitgestalten zu dürfen und gesehen zu werden. Die zentrale Frage lautet: Passen Organisation und Person tatsächlich „kulturell“ zusammen? Es ist schwierig, Talente langfristig zu binden, wenn in dieser Hinsicht Klarheit fehlt oder keine Kultur gelebt wird. Doch bei allen Herausforderungen bieten sich den Thermen- und Gesundheitsdestinationen, in denen Lebensqualität, Erholung und Gesundheit im Mittelpunkt stehen, durch diese Entwicklungen auch besondere Chancen. Denn was hier im (Gesundheits-) Tourismus nach außen versprochen wird – Wohlfühlen, Sinn, Balance, Fürsorge – kann gleichzeitig Grundlage für eine authentische Arbeitgebermarke sein, die sich deutlich von Wettbewerbern abhebt. Die Branche lebt vom Menschen – sie kann daher auch besonders glaubwürdig und menschlich kommunizieren. Dies ehrlich zu leben schafft einerseits Vertrauen, andererseits wirkt es anziehend auf jene Talente, die genau danach suchen: eine sinnvolle Aufgabe in einem wertschätzenden Umfeld. Ob Digitalisierung, Generationenwechsel, Wertewandel, Gesundheit oder New Work: Sie alle sind Teil eines komplexen Wandlungsprozesses – Spiel-

regeln einer neuen Arbeitswelt. Indem dieser komplexe Prozess aktiv gestaltet wird, können Vorteile im Wettbewerb um Talente und Mitarbeitende erlangt werden. Denn die Suche nach Fachkräften ist längst kein temporäres Problem mehr, sondern eine strategische Zukunftsfrage für Betriebe, Regionen und ganze Branchen. Doch in einem Umfeld, das sich so grundlegend verändert, braucht es einerseits neue Konzepte, und andererseits Mut zur Umsetzung. Investitionen in Mitarbeitende, Unternehmenskultur, Werte und Strukturen bilden heute das Fundament für künftigen Erfolg und schaffen morgen einen entscheidenden Vorteil. Dieser Leitfaden soll praktische Hilfestellungen geben, wie Thermen- und Gesundheitsbetriebe den Wandel aktiv gestalten können – durch neue Strategien in der Personalgewinnung und -bindung, eine wertorientierte Unternehmenskultur und gezielte Investitionen in die Menschen, die ihre Zukunft sichern.

(1) Dornmayr H, Riepl M. Unternehmensbefragung zum Arbeits- und Fachkräftebedarf/-mangel – Arbeitskräftebarometer 2025. ibw-Forschungsbericht. Wien: ibw; 2025. Bericht Nr. 223.
(2) Burstedde A, Tiedemann J. IW-Arbeitsmarktforschung 2027. Aktualisierung mit Daten bis 2022 – Zuwanderung kann Alterung ausgleichen. IW-Report. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft; 2025. Bericht Nr. 33.



Das Projekt – „WORK FORce HEALTH & TOURISM“

Der Fachkräftemangel ist eine der zentralen Herausforderungen unserer Zeit und trifft besonders jene Umfelder, in denen Menschen für Menschen tätig sind. Thermen- und Gesundheitsdestinationen im bayerisch-österreichischen Grenzraum, aber auch generell, stehen somit vor einer doppelten Herausforderung: Sie sind einerseits systemrelevant für die Gesundheit, Prävention und das Wohlbefinden der Menschen, andererseits bedeutende wirtschaftliche Standorte mit hoher regionaler Strahlkraft. Genau hier setzt das INTERREG-Projekt „WORK FORce HEALTH & TOURISM“ an – mit dem Ziel, gemeinsam nachhaltige Strategien für die Fachkräfteentwicklung zu erarbeiten.

Die Thermen- und Gesundheitsdestinationen sind mehr als nur touristische Reiseziele. Sie stellen eine zentrale Schnittstelle zwischen medizinischer Versorgung, gesundheitstouristischer Infrastruktur und regionaler Wirtschaftskraft dar. Ihre Bedeutung für die lokale wie auch überregionale Wertschöpfung ist maßgeblich: Sie sichern tausende Arbeitsplätze, generieren Umsätze für die nationale Wirtschaft, stärken den Tourismus, stiften Lebensqualität und tragen zur Gesundheitsvorsorge bei. Gleichzeitig sind sie jedoch mit spezifischen Herausforderungen konfrontiert, die sich unter anderem durch die demografische Entwicklung, ländliche Betriebsstrukturen und eine begrenzte Mobilität der Belegschaften zusätzlich verschärfen. Der Fachkräftemangel trifft diese Regionen daher nicht nur rein wirtschaftlich, sondern zunehmend auch strukturell – als Standortfaktor. Vor diesem Hintergrund ist die Fachkräfteentwicklung als strategische Zukunftsfrage für Betriebe, Regionen und Politik zu verstehen und nicht als isoliertes „Personalthema“. Es geht darum, neue Wege aufzuzeigen, um Talente und Fachkräfte zu gewinnen, Kompetenzen zu fördern, Arbeitsbedingungen zu verbessern und bestehende Mitarbeitende langfristig zu halten – in den Betrieben, aber auch in den ländlichen Regionen. Das Ziel muss die nachhaltige Stärkung der jeweiligen Regionen durch qualifizierte, motivier-

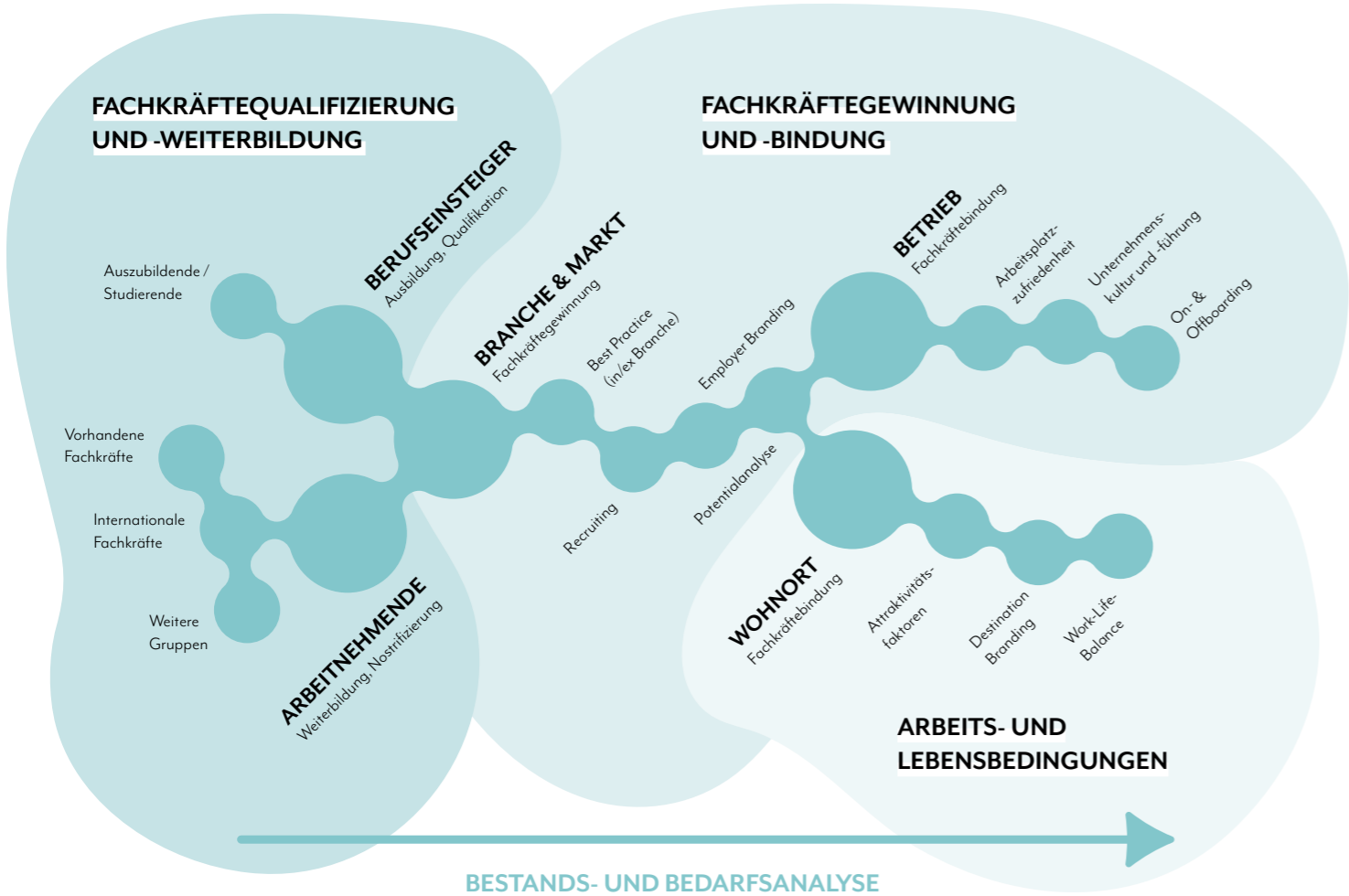
te und zukunftsorientierte Fachkräfte sein. Hierzu bringt das INTERREG-Projekt „WORK FORce HEALTH & TOURISM“ zentrale Akteure aus Wissenschaft und Praxis zusammen, um einen Überblick über die vielschichtigen, komplexen Herausforderungen und deren Hintergründe zu gewinnen und grenzübergreifend Ansätze und Lösungen zu entwickeln. Im Zentrum steht somit die Frage, wie Thermen- und Gesundheitsdestinationen gestärkt werden können, sodass sie langfristig als attraktive Arbeitsorte wahrgenommen werden – sowohl von jungen Nachwuchskräften als auch von erfahrenen Mitarbeitenden. Hierzu braucht es neue Wege in der Aus- und Weiterbildung, innovative Ansätze in der Rekrutierung, glaubwürdige und gelebte Arbeitgebermarken – aber auch strukturelle Verbesserungen nicht nur in den Arbeits-, sondern auch in den Lebensbedingungen vor Ort. Diese Überlegungen bilden zugleich die Ausgangspunkte für die entsprechenden Arbeitsinhalte und -pakete des Projektes, das bewusst interdisziplinär und praxisnah ausgelegt ist. Als solches verknüpft es wissenschaftliche Recherche und Grundlagenarbeit mit Handlungsperspektiven, regionaler Verankerung und Einbindung der relevanten Stakeholder. Getragen wird das Projekt dabei von einem starken, grenzübergreifenden Konsortium: die Technische Hochschule Deggendorf (mit der Fakultät Euro-

pean Campus Rottal-Inn, LEAD-Partner), die FH Gesundheitsberufe OÖ GmbH, der Bezirk Niederbayern sowie die Gasteiner Kur-, Reha- und Heilstollen Betriebsgesellschaft FlexCo bilden das operative Projektteam. Darüber hinaus bringen zwölf assoziierte Partner aus unterschiedlichen Bereichen – von Bildung über Tourismus bis hin zu Regionalentwicklung – ihre Expertise, Erfahrungen und Netzwerke ein. Diese Zusammenarbeit über Ländergrenzen und Fachdisziplinen hinweg ist ein zentraler Erfolgsfaktor. Sie ermöglicht den Austausch zwischen Regionen, die Entwicklung gemeinsamer Ideen und den Aufbau eines nachhaltigen Netzwerkes. Mit der Förderung durch das INTERREG VI-A-Programm „Bayern–Österreich 2021–2027“ setzt das Projekt ein starkes Zeichen für grenzüberschreitende Zusammenarbeit und stärkt zugleich die Europäische Territoriale Zusammenarbeit (ETZ). In der praktischen Umsetzung verbindet das Projekt aktives Miteinander mit einer Vielfalt an

Methoden. In interaktiven Workshops und Fokusgruppen werden die verschiedenen Perspektiven aus der Praxis erhoben – von Auszubildenden am Beginn ihres Weges, über erfahrene Führungskräfte und Entscheidungsträger bis hin zu ehemaligen Arbeitnehmenden. Laufender persönlicher Austausch, über die gesamte Projektlaufzeit, wie auch regelmäßige Netzwerkveranstaltungen dienen der grenzüberschreitenden Verbindung von Akteuren, Stakeholdern und Experten sowie dem Transfer guter Beispiele. Gleichzeitig bilden eigens durchgeführte Erhebungen und Desktop-Recherchen eine fundierte Datenbasis über bestehende Herausforderungen, und auch Potenziale, Motive und Erwartungen. In ersten Pilotversuchen – ob im Transfer von Best-Practice-Beispielen oder im simplen „trial and error“-Verfahren – werden konkrete Maßnahmen angestoßen, etwa zur Fachkräftegewinnung, zur Entwicklung neuer Bildungsangebote oder zur Stärkung spezifischer Standortvorteile. Dabei stehen selten kurzfristige Lösungen im Vordergrund,

sondern vielmehr nachhaltig wirksame Ansätze, die strukturell verankert werden können, beispielsweise in Curricula und Lehrinhalten regionaler Ausbildungseinrichtungen, in der Berufsorientierung oder in unternehmerischen Leitbildern. Was in den Thermen- und Gesundheitsdestinationen entsteht, hat Potenzial weit über die Region hinaus. Denn diese Orte bündeln wesentliche Zukunftsthemen: den Fachkräftemangel, den Wandel der Arbeitswelt, den wachsenden Stellenwert von Gesundheit sowie die Suche nach Sinn und Stabilität in einer zunehmend komplexen Welt. Zugleich verkörpern sie Qualitäten, die für viele Menschen wie auch Mitarbeitende gerade in Zeiten von Krisen und Unsicherheit an Bedeutung gewinnen: Transparenz, Vertrauen, Respekt und persönliche Entwicklung. Genau darin liegt eine große Chance. Die Branche kann mit einer glaubwürdigen, menschlichen Kommunikation Talente und Fachkräfte an-

sprechen, die nicht nur einen Arbeitsplatz suchen, sondern eine sinnstiftende Aufgabe in einem wertschätzenden Umfeld. „WORK FORce HEALTH & TOURISM“ ist deshalb mehr als ein Projekt – es ist ein gemeinsamer Gestaltungsprozess, der Wissen teilt, Perspektiven verbindet und Handlungsspielräume schafft und so den Akteuren und Betrieben „Hilfe zur Selbsthilfe“ bieten soll. Denn klar ist: Der Fachkräftemangel wird nicht verschwinden, aber er lässt sich gestalten. Mit neuen Ideen, mit starker Zusammenarbeit und mit einem klaren Fokus auf die Menschen, welche die Gesundheits- und Lebensqualität tagtäglich sichern.



Impulsrichtungen und Arbeitspakete
des Projektes WORK FORce HEALTH & TOURISM
(Quelle: Eigene Darstellung, 2025)

INTERREG BAO100029

Rahmenbedingungen

Projekttitel Nachhaltige Strategien zur Fachkräfteentwicklung in Thermen- und Gesundheitsdestinationen in Bayern und Österreich	Kurztitel WORK FORce HEALTH & TOURISM
	Projektcode BAO100029
Fördergeber INTERREG VI-A Bayern-Österreich 2021-2027	Projektvolumen Gesamtbudget 1.180.521,00 € EFRE-Mittel (max. 75%) 885.390,75 €
Projektlaufzeit 01.01.2023 bis 31.12.2025	
Projektpartner Technische Hochschule Deggendorf – European Campus Rottal-Inn (LEAD-Partner) FH Gesundheitsberufe OÖ GmbH Bezirk Niederbayern Gasteiner Kur-, Reha- und Heilstollen Betriebsgesellschaft FlexCo	
Weitere Partner <ul style="list-style-type: none">• European Campus of Studies and Research (EVTZmbH)• Tourismusverband S'Innviertel• Oberösterreich Tourismus GmbH• Klinikum Bad Hall• Niederbayerische Thermengemeinschaft• Kur- und Tourismusverband Bad Gastein• Kur- und Tourismusverband Bad Hofgastein• Klinikum Bad Gastein• Gasteiner Kur- und Reha-GmbH• Kurzentrum Bad Hofgastein GmbH & Co. KG• Stiftung Kurtherme Badehospiz Bad Gastein• TPM Therapiezentrum für physikalische Medizin GmbH	

Der Schlüssel zu nachhaltiger Fachkräfteentwicklung

Nachdem die Ausgangslage des Fachkräftemangels skizziert und das zugrundeliegende Projekt „WORK FORce HEALTH & TOURISM“ vorgestellt wurden, richtet sich der Blick nun auf einen Aspekt, der nicht nur für die Projektumsetzung, sondern vielmehr für den Erfolg jeder Maßnahme in der Fachkräfteentwicklung entscheidend ist: ein echtes Verständnis voneinander und füreinander – zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebern, zwischen unterschiedlichen Generationen und Lebenssituationen sowie über Ländergrenzen hinweg.

Eine Prämisse des Projektes ist daher das Einbeziehen aller relevanten Perspektiven, denn Fachkräfteausbildung wie auch Fachkräftegewinnung und -bindung sind keine einseitigen Prozesse, sondern müssen im Spannungsfeld unterschiedlicher Erwartungen, Rahmenbedingungen und Erfahrungen bestehen. Insbesondere Arbeitnehmende und Arbeitgeber betrachten zentrale Themen oftmals aus verschiedenen Blickwinkeln, die nicht selten divergieren oder gar kollidieren. Während auf Unternehmensseite Aspekte wie Wirtschaftlichkeit, Planbarkeit und Qualifikation im Vordergrund stehen, orientieren sich Mitarbeitende verstärkt an Sinn und Sinnhaftigkeit, Flexibilität, Entwicklungschancen und Lebensqualität. In einem zunehmend ausgeprägten Arbeitnehmermarkt, in dem sich Talente und Mitarbeitende ihre Betriebe gezielt aussuchen können, wird es immer wichtiger, beide Seiten gleichermaßen zu berücksichtigen und einen Dialog zwischen den Perspektiven zu fördern.

Diese zwingende Offenheit gegenüber verschiedenen Blickwinkeln bezieht sich nicht nur auf das Verhältnis zwischen Beschäftigten und Arbeitgebern, sondern auch auf die Vielfalt innerhalb der Arbeitnehmerperspektive selbst. In den projekteigenen Erhebungen und Analysen werden gezielt unterschiedliche Gruppen betrachtet, um ein möglichst vollständiges Bild zu erhalten: zukünftige Arbeitnehmende wie Schülerinnen und Schüler, Auszubildende und Studierende im Projekttraum,

die vor der Entscheidung für eine Ausbildung oder einen Berufseinstieg stehen; aktuelle Mitarbeitende in den beteiligten Betrieben der Thermen- und Gesundheitsdestinationen, die ihre Motive, Erfahrungen, Erwartungen und auch Bindungsfaktoren einbringen; ehemalige Arbeitnehmende im Sinne von Arbeitsuchenden, die die Branche verlassen haben oder auf der Suche nach neuen Chancen sind. Darüber hinaus wird der Blick um die allgemeine Bevölkerung als potenzieller Fachkräftepool erweitert. Eine Befragung von 3.000 Personen in Deutschland und Österreich erfasst Erwartungen und Einstellungen auch jener, die aktuell nicht im Thermen- oder Gesundheitsbereich tätig sind, aber in Zukunft dafür gewonnen werden könnten. Dadurch entsteht eine breite Wissensbasis, die nicht nur die aktuellen Bedürfnisse der Branche abbildet, sondern auch Potentiale sichtbar macht.

Ein zusätzlicher Aspekt des Projektverständnisses ist die zeitliche Dimension des sogenannten „Employee Life Cycle“, dem Mitarbeiterlebenszyklus: Die genannten Aspekte unterscheiden sich deutlich je nach (Arbeits-)Phase, in der sich die Menschen befinden. Jede Etappe birgt eigene Chancen, Risiken und Gestaltungsmöglichkeiten und erfordert daher gezielte Maßnahmen. Durch die bewusste Trennung dieser Schritte können Ansätze und Strategien entwickelt werden, die auf die jeweiligen Phasen zugeschnitten sind und bestmöglich ineinandergreifen.

Ziel dieses mehrperspektivischen Ansatzes ist, ein tiefes Verständnis für die Hintergründe und Bedürfnisse aller Beteiligten zu erlangen und daraus konkrete Handlungsempfehlungen und Hilfestellungen abzuleiten. Nur durch gegenseitiges Verständnis – über Rollen, Generationen, Lebenssituationen und Ländergrenzen hinweg – lassen sich nachhaltige Lösungen anbieten, die sowohl den Betrieben als auch den Menschen zugutekommen, die ihre Zukunft in den Thermen- und Gesundheitsdestinationen gestalten.



Perspektiven verstehen



Fachkräfteausbildung und –weiterbildung

Nachhaltige Fachkräfteentwicklung beginnt lange bevor jemand den ersten Arbeitstag antritt – sie entsteht durch Ausbildung, Weiterbildung und gezielte Qualifizierung. Um dem Fachkräftemangel in Thermen- und Gesundheitsdestinationen wirksam zu begegnen, braucht es daher ein umfassendes Verständnis dafür, wie Menschen lernen, sich entwickeln und berufliche Wege gestalten. Ausbildung und Weiterbildung bilden das Fundament, auf dem Betriebe ihre Zukunft sichern – sie sind eine Pflichtaufgabe und zugleich ein strategisches Instrument der Personalentwicklung.

Gesundheits- und tourismusnahe Berufe bewegen sich hierbei an einer Schnittstelle aus Fachwissen, Dienstleistungen, digitalem Wandel und Empathie. Ob in der Therapie, Hotellerie oder im Wellnessmanagement – die Anforderungen an die Beschäftigten steigen, ebenso wie die Erwartungen von Gästen und Patientinnen und Patienten. Um diesen Anforderungen gerecht werden zu können, sind fachliche und digitale Kompetenz sowie Menschlichkeit im Handeln essenziell.

Vor diesem Hintergrund gewinnen die Ausbildung und Weiterbildung von Fachkräften zunehmend an Bedeutung. Um den steigenden Qualitätsansprüchen von Gästen und Patientinnen und Patienten sowie den Herausforderungen eines teils internationalen Marktes gerecht zu werden, braucht es ein integriertes Bildungsverständnis: Gesundheitsberufe benötigen ebenso ein Grundverständnis für Tourismus und Gästeservice, wie touristische Fachkräfte stärker für Themen wie Prävention, Gesundheitsförderung und den Umgang mit Kurgästen sensibilisiert werden müssen. Eine interdisziplinäre Ausrichtung der Ausbildung ist daher zwingend erforderlich, um eine Verbindung zwischen medizinisch-therapeutischem Fachwissen und touristisch-gastgewerblicher Serviceorientierung herzustellen. Entscheidend ist dabei das Zusammenspiel der Systeme. Deutschland und Österreich verfügen über hervorragende, aber unterschiedlich strukturierte Ausbildungslandschaften. Diese Unterschiede – etwa im dualen System, in der Akademisierung oder in der Anerkennung von Abschlüssen – prägen, wie Fachkräfte gewonnen, qualifiziert und eingesetzt werden können. Gerade im Grenzraum zwischen Bayern und Österreich entstehen daraus Chancen wie Herausforderungen: Wer die jeweiligen Strukturen kennt und aktiv vernetzt, schafft Synergien und Durchlässigkeit. Zugleich zeigt sich: Die Weichen für künftige Fachkräfte werden früh gestellt. Berufsorientierung in Schulen und erste Praxiserfahrungen sind entscheidende Momente, in denen sich Interesse, Motivation und berufliche Identität formen. Betriebe, die hier sichtbar werden und Einblicke geben, investieren nicht nur in Nachwuchsgewinnung, sondern auch in regionale Bindung.

Ausbildung und Weiterbildung sind somit zentrale Hebel für Fachkräftesicherung und Qualitätsentwicklung – sie verbinden persönliche Entwicklung mit betrieblicher Wettbewerbsfähigkeit. Um dieses Zusammenspiel besser zu verstehen, lohnt sich ein Blick auf die Systeme in Bayern und Österreich – auf ihre Unterschiede, Übergänge und gemeinsamen Chancen. Dabei zeichnet sich auch ab, wie Bildungseinrichtungen und Betriebe künftig enger zusammenarbeiten können, um Fachkräfte zu gewinnen und weiterzuentwickeln.

4.1 Unterschiede der Systeme

Bei genauerer Betrachtung der Organisation von Bildung und Berufsqualifikation in Deutschland und Österreich wird deutlich, warum grenzüberschreitende Fachkräftesicherung oft an Systemgrenzen stößt – wo aber auch große Potenziale für Kooperation liegen. Deutschland und Österreich verfügen über sehr leistungsfähige, aber unterschiedlich strukturierte Bildungs- und Ausbildungssysteme. Diese Unterschiede sind teils komplex und herausfordernd, für Grenzregionen aber besonders relevant – denn sie beeinflussen auch, wie leicht Auszubildende, Studierende und Fachkräfte zwischen den Ländern wechseln können. Wer Ausbildung und Fachkräfteentwicklung grenzüberschreitend denkt, sollte daher die zentralen Unterschiede kennen.

In beiden Ländern ist das Bildungssystem in mehrere Stufen gegliedert – von der Primarstufe über die Sekundarstufen I und II bis hin zu tertiären Bildungseinrichtungen wie Universitäten und Fachhochschulen. Während Österreich über ein zentral gesteuertes Bildungssystem verfügt, ist das deutsche System stark föderal geprägt: Jedes Bundesland legt seine Lehrpläne, Schulformen und Abschlüsse eigenständig fest. Dadurch entstehen unterschiedliche Ausbildungsstrukturen, Bezeichnungen und Wege zur Hochschulreife.

In Österreich sind berufsbildende mittlere und höhere Schulen (BMHS) ein zentrales Merkmal des Systems. Sie verbinden Allgemeinbildung und Berufsqualifikation und ermöglichen so schon in der Sekundarstufe II eine klare berufliche Ausrichtung. In Deutschland hingegen erfolgt die Spezialisierung meist später – über duale Ausbildungswege oder berufsbildende Schulen. Hier bleibt die Trennung zwischen allgemeiner und beruflicher Bildung deutlicher bestehen, auch wenn Reformen zunehmend für mehr Durchlässigkeit sorgen.

Im tertiären Bereich ähneln sich beide Systeme: Universitäten und Fachhochschulen bieten akademische

Praxisbeispiel:

Eine deutsche Physiotherapeutin mit Berufsfachschulabschluss möchte in einer oberösterreichischen Kur- und Rehabilitationseinrichtung arbeiten. Für die Berufszulassung muss sie nun ihre staatliche Ausbildung wiederum anerkennen lassen und unter Umständen zusätzliche Praxisstunden oder Module absolvieren. Erst nach vollständiger Anerkennung kann eine Eintragung ins sog. Gesundheitsberuferegister erfolgen, die für eine Tätigkeit in Österreich zwingend erforderlich ist. Umgekehrt kann ein österreichischer Fachhochschul-Absolvent in Bayern zwar arbeiten, benötigt jedoch für eine tarifliche Eingruppierung als akademische Fachkraft oft den Nachweis zusätzlicher Berufserfahrung.

Abschlüsse an, während berufsbegleitende Studiengänge und Kollegs den Übergang zwischen betrieblicher und akademischer Bildung erleichtern. Der wichtigste Unterschied zwischen Deutschland beziehungsweise Bayern und Österreich liegt also nicht in den Bildungsstufen selbst, sondern in Organisation, Durchlässigkeit und Anerkennung.

Beispiel Physiotherapie – Akademisierung und Anerkennung

Im Hinblick auf Thermen- und Gesundheitsdestinationen werden die Systemunterschiede besonders im Gesundheitsbereich deutlich. In Deutschland war die Ausbildung in der Physiotherapie lange an Berufsfachschulen angesiedelt und schließt mit einer staatlichen Prüfung ab. Das Ausbildungsspektrum erweitert sich nun zunehmend um akademische Formate, wie duale oder primärqualifizierende Bachelorstudiengänge an Hochschulen. In Österreich dagegen ist die Akademisierung in diesem Berufsfeld bereits vollständig umgesetzt: Die Ausbildung zur Physiotherapeutin beziehungsweise zum Physiotherapeuten erfolgt ausschließlich an Fachhochschulen im Rahmen eines sechssemestrigen Bachelorstudiums mit 180 ECTS-Punkten. Der Theorieanteil liegt bei rund 75 %, inklusive Bachelorarbeit.

Diese Unterschiede führen in der Praxis häufig zu Anerkennungsfragen und Unsicherheiten, etwa wenn Fachkräfte nach erfolgreicher Ausbildung im Grenzraum den Berufseinstieg wagen oder grenzüberschreitend tätig sein möchten. So wird eine deutsche Berufsfachschul-Ausbildung in Österreich oft nicht als gleichwertig anerkannt, weil sie nicht dem Fachhochschulniveau entspricht. Umgekehrt kann ein österreichischer FH-Abschluss in Deutschland zwar formal anerkannt sein, führt aber nicht automatisch zu denselben tariflichen Einstufungen oder Karrierewegen.

Solche Unterschiede erschweren die Gewinnung von Nachwuchs im Grenzraum und die Mobilität von Fachkräften. Einheitliche europäische Standards und transparente Verfahren zur Anerkennung von Qualifikationen sind daher entscheidend, um den Gesundheits- und Therapiesektor langfristig attraktiver und durchlässiger zu gestalten. Am Beispiel physiotherapeutischer Abschlüsse wird deutlich, an welchen Stellen systembedingte Unterschiede zu Unsicherheiten oder zusätzlichen Anforderungen führen und welche komplexen Wege der Anerkennung und Nostrifizierung durchlaufen werden müssen, um in diesen reglementierten Berufen eine Tätigkeit ausüben zu dürfen.

Ausbildungsentscheidung und Fachkräftemobilität

Die Unterschiede zwischen den Bildungssystemen machen sich nicht erst bei der Anerkennung von Abschlüssen bemerkbar, sondern bereits bei der Entscheidung über den Ausbildungsort. Im Projekt zeigte sich, dass viele österreichische Schülerinnen und Schüler insbesondere ihre Ausbildung zum Physiotherapeuten etwa an bayerischen Berufsfachschulen absolvieren, da der Einstieg dort niederschwellig und praxisnah möglich ist. Nach dem Abschluss kehren sie jedoch häufig nach Österreich zurück, wo durch die vollständige Akademisierung attraktivere Karrierewege, höhere Einstufungen und bessere Aufstiegschancen bestehen. Für die niederbayerischen Ausbildungseinrichtungen bedeutet das einerseits gut gefüllte Klassen und stabile Ausbildungszahlen, andererseits gehen viele der dort ausgebildeten Fachkräfte nach dem Abschluss wieder verloren. Dieses Beispiel verdeutlicht, dass Bildungsstrukturen auch überregionale Fachkräfteströme steuern und dass grenzüberschreitende Fachkräftesicherung bereits mit der Abstimmung der Ausbildungssysteme beginnt.

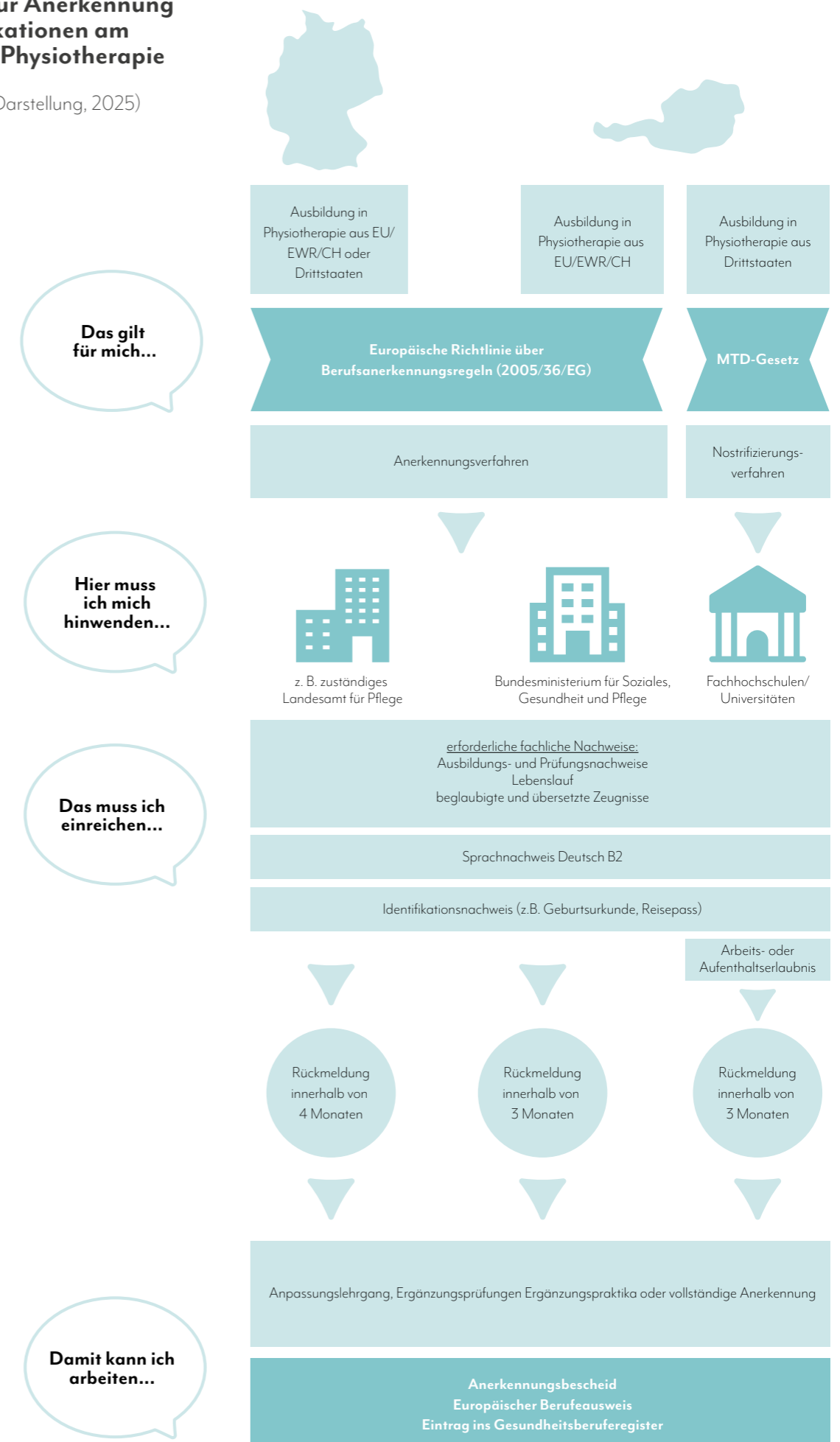
Bedeutung für Betriebe und Regionen

Für Arbeitgeber in den Thermen- und Gesundheitsdestinationen – gerade im bayerisch-österreichischen Grenzraum – sind diese Unterschiede weit mehr als Formalitäten. Der Umgang mit unterschiedlichen Ausbildungsstrukturen bedeutet oft administrativen Aufwand – etwa bei der Anerkennung von Qualifikationen, der Beschäftigung internationaler Fachkräfte oder der Anrechnung von Praxiszeiten. Betriebe profitieren daher von enger Zusammenarbeit mit Behörden, Fachhochschulen und Kammern, um Informationswege zu verkürzen und Bewerbungsverfahren zu erleichtern. Ebenso wichtig sind abgestimmte Informationsangebote und Beratungsstellen, die Fachkräften wie Betrieben Orientierung geben – von der Anerkennung bis zur tatsächlichen Berufszulassung. Zugleich können Kooperationen mit Ausbildungseinrichtungen auf beiden Seiten helfen, Nachwuchs frühzeitig zu gewinnen und gemeinsame Qualifikationsprofile zu entwickeln.

Langfristig braucht es im Grenzraum ein abgestimmtes Verständnis von Ausbildung, Anerkennung und Berufszulassung – damit Fachkräfte dort arbeiten können, wo sie gebraucht werden, und Regionen von ihrem Potenzial profitieren.

Verfahren zur Anerkennung von Qualifikationen am Beispiel der Physiotherapie

(Quelle: Eigene Darstellung, 2025)



4.2 Schülerinnen- und Schüler – Berufsorientierung und Übergang

Fachkräfte von morgen entstehen nicht „zufällig“ – ihre Laufbahn beginnt schon in der Schule. Wenn der Übergang von der Schul- in die Ausbildungsphase gezielt gestaltet wird, ist der Grundstein für stabile berufliche Wege im Gesundheits- und Tourismusbereich gelegt. Gerade in dieser Phase zeigt sich, ob junge Menschen überhaupt einen Zugang zu den vielfältigen Berufsbildern finden, die Gesundheit, Prävention und Gastfreundschaft verbinden. Im Rahmen des vorliegenden Projekts wurde dabei sehr deutlich: Schon hier verliert die Branche viele potenzielle Nachwuchskräfte. Zu wenige Jugendliche nehmen gesundheitstouristische Berufe als attraktive Option wahr – oft, weil sie im schulischen Umfeld zu selten vorkommen oder mit veralteten Vorstellungen verbunden sind.

Wo Orientierung beginnt – und oft endet

Wenn Jugendliche über ihre berufliche Zukunft nachdenken, spielen persönliche Netzwerke die größte Rolle: Eltern, Familie und Freundeskreis prägen die Wahrnehmung stärker als Schule oder

Berufsberatung. Digitale Kanäle und Social Media werden zwar zunehmend wichtiger, erreichen die Jugendlichen aber meist nur mit allgemeinen Karrierebotschaften – nicht mit realen Einblicken in Gesundheits- oder Tourismusberufe. Hinzu kommt die demografische Entwicklung: Weniger Schulabgängerinnen und -abgänger führen zu einem enger werdenden Rekrutierungsfeld. Der Wettbewerb um Talente beginnt also immer früher und wird intensiver. Branchen mit klaren Karriereperspektiven und modernen Images – wie IT, Technik oder Wirtschaft – dominieren die Berufsorientierung. Gesundheitstouristische Berufe hingegen gelten oft als körperlich und mental anspruchsvoll, wenig flexibel oder finanziell minder attraktiv und haben im Zuge der Corona-Pandemie zusätzlich an Ansehen verloren. Dabei bieten gerade die Berufe an der Schnittstelle von Gesundheit und Tourismus – von der Physiotherapie bis zum Hotelmanagement – Sinn, Stabilität und Perspektive. Doch diese Stärken werden in der schulischen Laufbahnberatung oftmals zu wenig sichtbar gemacht.

Wie praxisnahe Berufsorientierung gelingen kann

(Quelle: Eigene Darstellung, 2025)

1. Schulkooperationen: Präsenz schafft Vertrauen

Regelmäßige Kooperationen zwischen Schulen, Betrieben und regionalen Einrichtungen machen Berufsbilder sichtbar. Unterrichtsbesuche, Projekt-tage oder Gesundheitswochen zeigen, wie viel-fältig das Arbeiten in Thermen, Reha-Zentren oder Wellnesshotels sein kann. Wenn Betriebe regelmä-ßig vor Ort sind, entstehen Kontakte – und Vertrauen.

2. Schnuppertage und Praktika: Erleben statt Erklären

Ein Tag in der Therme, eine Praktikumswoche in einer Kureinrichtung oder Ferienprogramme zur Gesundheitsförderung geben Jugendlichen echte Einblicke. Diese Erfahrungen bauen Hemmschwel-len ab und zeigen: Gesundheitsberufe sind praxis-nah, abwechslungsreich und sinnstiftend.

3. Berufsorientierungstage & Themenwochen: Ganzheitlich denken

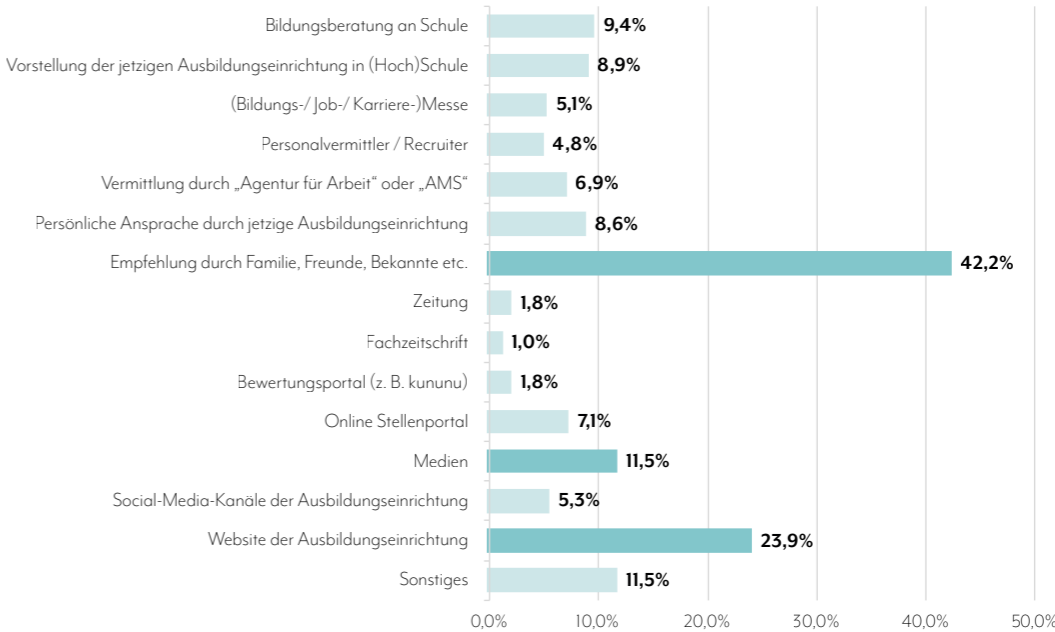
Regionale Berufsorientierungstage, an denen Thermen, Kliniken und Tourismusbetriebe gemein-sam auftreten, machen deutlich, wie eng Gesund-heits- und Tourismusberufe zusammenhängen. Von der Physiotherapie über Wellnessmanage-ment bis zur Gastronomie – Jugendliche erkennen, dass Gesundheitstourismus in der Region ein ge-meinsames Berufsfeld ist, kein Nischenthema.

4. Zukunftsperspektiven vermitteln: Sinn als Karrierefaktor

Jugendliche suchen nach Sicherheit, Entwicklungs-chancen und Sinn. Berufsorientierung muss daher zeigen, welche Weiterbildungen, Spezialisierungen und internationalen Perspektiven gesundheitsstou-ristische Berufe bieten.

Ausbildungswahl

Quellen und Kanäle bei der Wahl der Ausbildung – Ergebnis aus der durchgeführten Befragung von Schülerinnen, Schülern, Auszubildenden und Studierenden (Quelle: Eigene Darstellung, 2024, n=393, Mehrfachantworten möglich)



Herausforderungen im Übergang von der Schule in die Ausbildung

Schulen, Berufsorientierungsbeauftragte und Be-triebe berichten übereinstimmend von mehreren Herausforderungen. Zunehmend fällt es schwer, Schülerinnen und Schüler überhaupt für eine be-stimmte Ausbildung zu begeistern. Viele Jugendl-iche streben nach höheren schulischen Abschlüssen wie Abitur oder Matura, gefolgt von einem Stu-dium, und sehen eine duale oder praxisorientierte Ausbildung als weniger attraktiv an. Das tatsäch-liche Spektrum moderner Gesundheitsberufe und touristischer Ausbildungen mit ihren vielfältigen Entwicklungsmöglichkeiten und gesellschaftlicher Relevanz bleibt oft unbekannt. Erschwerend kommt hinzu, dass es in vielen Schu-len an direkten Praxiskontakten fehlt. Ohne Koope-rationen mit Betrieben oder Gesundheitseinrichtun-gen bleibt Berufsorientierung abstrakt – besonders in ländlichen Regionen, wo Schülerinnen und Schü-ler oft kaum reale Einblicke in den Berufsalltag er-halten. Das führt dazu, dass viele Entscheidungen auf unvollständigen Informationen oder Klischees basieren. Ohne selbst erlebt zu haben, wie erfül-lend und vielseitig Arbeit mit und für Menschen sein kann, ist eine Entscheidung für eine Ausbildung in diesem Bereich unwahrscheinlich.

Für Ausbildungsbetriebe und Bildungseinrichtun-gen entsteht daraus ein doppelter Handlungsauf-trag: Zum einen müssen Gesundheits- und Touris-musberufe moderner und lebensnäher vermittelt werden, zum anderen gilt es, praktische Zugänge zu schaffen und direkte Kanäle zu nutzen, die Berufe er-lebbar zu machen und Begeisterung zu wecken. Gleichzeitig darf nicht übersehen werden, dass diese notwendige Sichtbarkeit einen hohen Auf-wand bedeutet. Viele Lehrkräfte investieren erheb-liche Zeit und Energie, um Berufsorientierung erleb-bar zu machen – dies erfordert jedoch zusätzliche Ressourcen und Engagement, das oft über die eigentliche Unterrichtsverpflichtung hinausgeht. Berufsorientierung wird damit zunehmend zu einem Mehraufwand, der aber nicht allein Aufgabe ein-zelner Lehrkräfte bleiben darf, sondern strukturelle Unterstützung benötigt – etwa durch Netzwerke, Förderprogramme oder Kooperationen mit Kam-mern und Betrieben, die Schulen entlasten und gleichzeitig mehr Wirkung entfalten können.

4.3 Auszubildende – Fachkräfte der Zukunft im Zentrum

„Wer nicht ausbildet, darf sich über den Fachkräftemangel nicht beschweren“ – Zitat eines Schulleiters im Programmraum. Ob in einer Therapie, Klinik oder in einem Hotel: Die Qualifikation, Begleitung und Begeisterung junger Menschen legt den Grundstein für die Zukunft der Branche. In beiden Programmräumen – Bayern wie Österreich – spielt die duale beziehungsweise betriebliche Ausbildung dabei eine zentrale Rolle. Sie verbindet theoretisches Wissen mit praktischer Erfahrung und ermöglicht jungen Menschen einen unmittelbaren Einstieg in den Beruf. Gerade in der Gesundheits- und Tourismuswirtschaft profitieren Betriebe von dieser praxisnahen Qualifizierung, weil sie den Nachwuchs gezielt auf betriebliche Abläufe und Anforderungen vorbereiten können.

Doch diese Stärke der dualen Ausbildung steht zunehmend unter Druck. Viele Betriebe kämpfen mit sinkenden Bewerberzahlen, hohen Abbruchquoten und wachsender Unsicherheit, ob sich der Aufwand langfristig lohnt. Besonders kleinere Unternehmen empfinden die Ausbildung als zeit- und ressourcenintensiv, während gleichzeitig der unmittelbare Nutzen – etwa durch spätere Übernahme – nicht garantiert ist. Dieses Spannungsfeld erschwert es, Ausbildung als strategische Aufgabe zu begreifen, obwohl sie genau das ist: die nachhaltigste Form der Fachkräftesicherung.

Ein weiterer zentraler Punkt ist die Passung zwischen Ausbildungsinhalten und realen Anforderungen im Betrieb. Oft sind Lehrpläne zu theoretisch, Inhalte nicht auf die branchenspezifischen Bedarfe abgestimmt oder Prüfungsordnungen wenig flexibel. Dadurch fällt es schwer, Auszubildende optimal auf die Praxis vorzubereiten. Hier liegt eine große Chance: Wenn Ausbildungseinrichtungen und Betriebe enger zusammenarbeiten, können Lerninhalte gezielter gestaltet, betriebliche Realitäten abgebildet und Kompetenzen vermittelt werden, die im Alltag tatsächlich gebraucht werden. Modularisierte Lernformate, Praxisprojekte oder branchenspezifische Zusatzqualifikationen sind wirkungsvolle Ansätze, um Ausbildung zukunftsorientiert weiterzuentwickeln.

Besonders wichtig ist dabei die Haltung: Ausbildung darf nicht als Pflicht, sondern muss als strategisches Investitionsfeld verstanden werden. Betriebe, die Ausbildung aktiv gestalten, gewinnen dadurch nur qualifizierte Nachwuchskräfte, und auch loyale Mitarbeitende, die sich mit dem Unternehmen identifizieren – und idealerweise langfristig erhalten bleiben.

Viele Betriebe möchten auch grundsätzlich ausbilden, wissen aber oft nicht, welche Voraussetzungen sie dafür erfüllen müssen oder wie der Pro-

zess konkret abläuft. Unsicherheit besteht häufig bei Fragen wie: Welche Qualifikationen müssen Ausbilder haben? Wie läuft die Anmeldung einer Ausbildung ab? Welche Vorgaben gelten im Zusammenspiel mit der Berufsschule – und wie kann der Ausbildungsalltag organisatorisch integriert werden? Diese fehlende Orientierung führt dazu, dass manche Unternehmen das Thema Ausbildung gar nicht erst angehen. Dabei stehen zahlreiche Unterstützungsangebote zur Verfügung: Die Wirtschaftskammer (WKO) in Österreich, in Deutschland die Industrie- und Handelskammern (IHK) sowie Handwerkskammern (HWK) und Arbeitsagenturen bieten praxisnahe Beratung, Schulungen und sogar Förderprogramme an, um Betriebe beim Einstieg zu begleiten. Auch digitale Hilfen – bis hin zu KI-gestützten Assistenzsystemen – können inzwischen dabei unterstützen, Prozesse zu strukturieren, Fragen zu klären und administrative Abläufe zu vereinfachen. So wird Ausbildung planbarer, verständlicher und für viele Betriebe realistisch umsetzbar.

Um die betriebliche Ausbildung attraktiver und moderner zu gestalten, haben sich in der Praxis verschiedene Strategien bewährt. Mentorenprogramme etwa, in denen erfahrene Mitarbeitende oder Peers die Auszubildenden begleiten, fördern die Integration, schaffen Vertrauen und unterstützen bei fachlichen wie persönlichen Fragen. Auch der Austausch zwischen Betrieben, etwa durch zeitlich begrenzte Tauschprogramme, erweitert den fachlichen Horizont und vermittelt Verständnis für unterschiedliche Arbeitsweisen – es ermöglicht aber auch, für den erfolgreichen Abschluss der Ausbildung notwendige Inhalte zu erwerben, selbst wenn diese im eigenen Betrieb nicht abgedeckt werden können. Digitale Lernplattformen und Micro-Learning-Tools können als zeitgemäße Ansätze darüber hinaus die Wissensvermittlung erleichtern, Lernen flexibler machen und den Betreuungsaufwand reduzieren, ohne an Qualität einzubüßen.

Ein oft unterschätzter Erfolgsfaktor ist – wie auch bei der grundsätzlichen Berufsorientierung – die Einbindung der Eltern. Informationsveranstaltungen oder Elternabende können dazu beitragen, Verständnis für bestimmte Ausbildungswege zu schaffen, Erwartungen zu klären und die Unterstützung der Jugendlichen zu stärken. Denn Eltern bleiben häufig die wichtigsten Entscheidungspartner ihrer Kinder – gerade im Übergang von Schule in Ausbildung und Beruf.

Aber auch das regionale Ausbildungsmarketing gewinnt an Bedeutung: Betriebe, die gemeinsam sichtbar auftreten – etwa über Netzwerke, Kampagnen oder Berufsorientierungstage – erhöhen nicht

nur ihre Reichweite, sondern auch die Attraktivität der gesamten Branche. Ausbildung wird so zur Gemeinschaftsaufgabe einer Region.

Wichtig ist dabei aber auch, die Erwartungen der zukünftigen Auszubildenden zu kennen und zu berücksichtigen: Sie legen Wert auf ein faires Gehalt, gute Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten, Spaß und Zufriedenheit im Beruf, Selbstständigkeit sowie

klare Lern- und Entwicklungsperspektiven. Wenn Betriebe diese Faktoren als zentrale Motivatoren für die Bereitstellung von Ausbildungsplätzen verstehen und gezielt darauf eingehen, schaffen sie die Grundlage für eine erfolgreiche und passgenaue Ausbildung – zum Vorteil von Auszubildenden und Betrieben gleichermaßen.

Zukunftsgedanken

Gedanken und Motive zu Beruf und Berufseinstieg – Ergebnis aus der durchgeführten Befragung von Schülerinnen und Schülern, Auszubildenden und Studierenden (Quelle: Eigene Darstellung, 2025, n=192, Mehrfachantworten möglich, Antworten mit min. 10 Nennungen)

Was geht dir durch den Kopf,
wenn du an dein zukünftiges
Berufsleben denkst?

Unsicheres Gefühl in Bezug
auf Zukunft (15)

Selbstständigkeit (17)

Möchte anderen helfen
und Gutes bewirken (13)

Erfolg & Karriereziele
erreichen (26)

Faires und gutes
Gehalt (32)

Zufriedenheit, Freude,
Glück (19)

Spaß an der Arbeit (18)



4.4 Studierende – Akademisierung und Praxisnähe

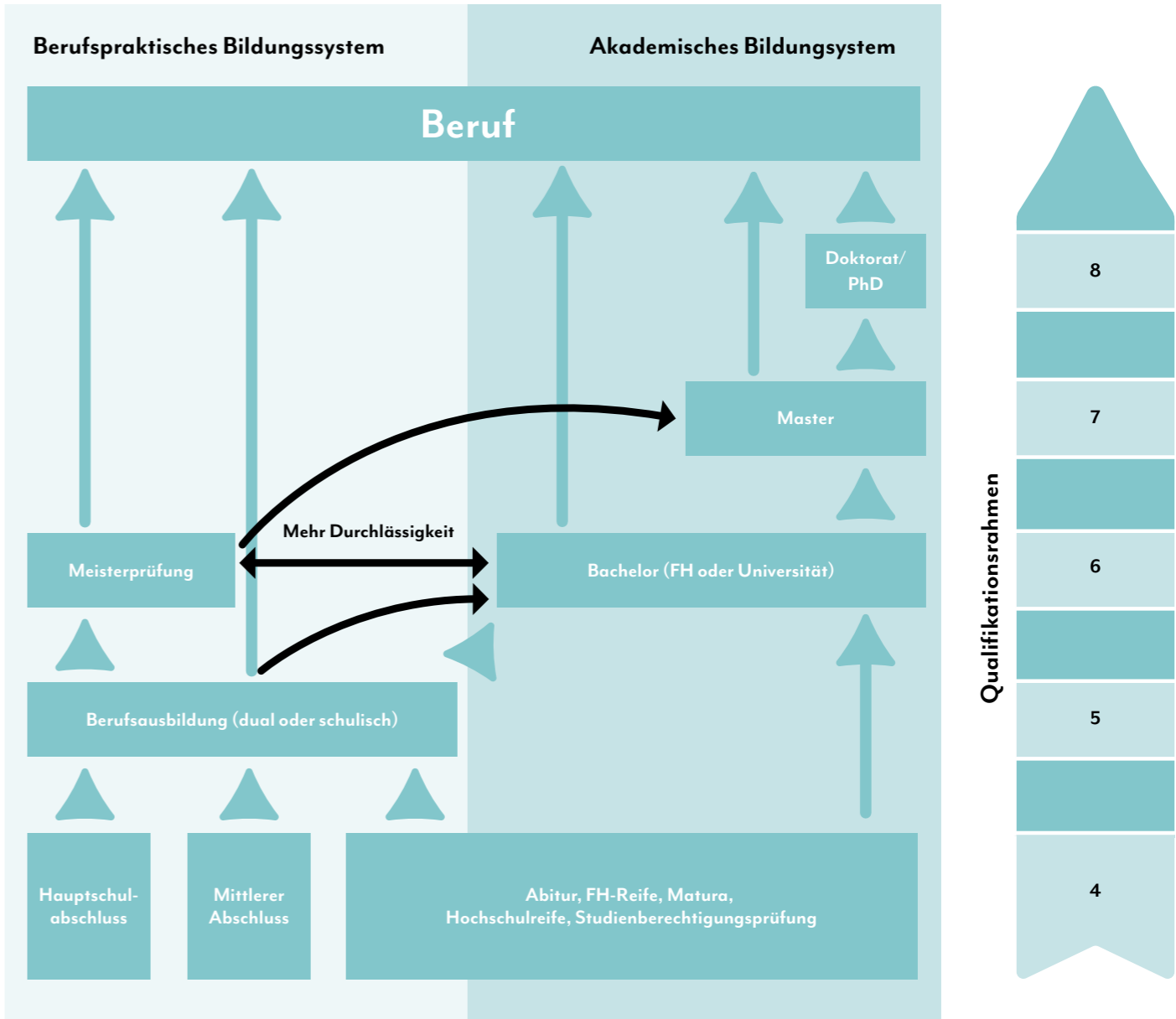
Die zunehmende Akademisierung prägt sowohl das Gesundheits- als auch das Tourismuswesen in beiden Programmräumen deutlich. In Österreich sind Berufe wie Physiotherapie oder Gesundheits- und Krankenpflege bereits an Fachhochschulen verankert. Parallel dazu gibt es auch im touristischen Bereich – etwa in Hotellerie, Tourismusmanagement oder Wellness- und Spa-Bereichen – eine steigende Zahl an akademischen Ausbildungsangeboten. In Deutschland entstehen neben den klassischen Fachschulen zunehmend Studiengänge in den Bereichen Gesundheit, Prävention, Therapie sowie Tourismus, Hospitality und Freizeitmanagement. Diese Entwicklung folgt einem internationalen Trend, der auf Wissenschaftlichkeit und evidenzbasierte Praxis abzielt. Mit dieser Erweiterung der Ausbildungsmöglichkeiten – gerade in den Gesundheitsberufen – gehen jedoch neue Herausforderungen einher. Hochschulabsolventinnen und -absolventen bringen vertieftes theoretisches Wissen mit, während Absolventinnen und Absolventen der klassischen Berufs- oder Fachschulen besonders praxisnah ausgebildet sind. Gerade im direkten Berufseinstieg zeigt sich hier eine Lücke zwischen Theorie und Praxis, die auf beiden Seiten zu Missverständnissen führen kann: Betriebe berichten von unterschiedlichen Erwartungen an Handlungssicherheit, Studierende erleben den Übergang in die Praxis mitunter als Herausforderung. Hinzu kommt, dass Studierende während des Studiums häufig nur begrenzt in Betriebe eingebunden sind – etwa durch Praktika oder Projektphasen – und haben daher seltener die Möglichkeit, eine langfristige Bindung zum späteren Arbeitsumfeld aufzubauen. Ein weiterer Aspekt betrifft die Mobilität und Orientierung akademisch ausgebildeter Fachkräfte. Durch internationale Vergleichbarkeit und attraktive Arbeitsbedingungen im Ausland – insbesondere in Hinblick auf Gehalt, Arbeitszeitmodelle oder Spezialisierungsmöglichkeiten – steigt die Abwanderungsneigung und dieses Streben nach Mobilität ist bildungsselektiv (3). Zudem zieht es viele Absolventinnen und Absolventen nach dem Studium in benachbarte Berufsfelder, etwa in Forschung, Management oder den Fitness- und Leistungssportbereich. Damit drohen wertvolle Fachkräfte dem therapeutischen oder gesundheitsorientierten Kernbereich verloren zu gehen. Sowohl Betriebe als auch Bildungseinrichtungen reagieren zunehmend auf diese Entwicklungen – zum Beispiel mit neuen, praxisnäheren Ausbildungsformaten. In Deutschland gewinnen duale Studiengänge in vielen Bereichen an Bedeutung, die akademische Inhalte mit einer kontinuierlichen

Praxiseinbindung verbinden. Ein Beispiel ist das duale Studium am European Campus Rottal-Inn, das Studierende parallel zu ihrer akademischen Ausbildung in gesundheitstouristische Betriebe integriert. Diese enge Verzahnung zwischen Theorie und Praxis ermöglicht einen direkten Wissenstransfer, stärkt die Berufsorientierung und schafft frühzeitig Bindung zwischen Studierenden und Praxispartnern. Auch in Österreich gibt es innovative Ansätze zur Stärkung der Praxisnähe. Die FH Gesundheitsberufe OÖ kooperiert eng mit Kliniken und Gesundheitseinrichtungen der Region. Studierende absolvieren betreute Berufspraktika, sammeln Praxiserfahrung in Projekten oder setzen Abschlussarbeiten in Kooperation mit Betrieben um. Besonders erfolgreich sind Programme, bei denen Studierende gezielt in Präventionsprojekten oder gesundheitsfördernden Initiativen touristischer Destinationen mitarbeiten und so früh Verantwortung übernehmen. Für Betriebe eröffnen solche Modelle wertvolle Chancen. Praxisphasen, Forschungs Kooperationen oder Stipendienprogramme ermöglichen es, Talente frühzeitig zu erkennen, zu fördern und langfristig an das Unternehmen zu binden. Stipendien oder finanzielle Unterstützungen, gekoppelt an anschließende Beschäftigung, schaffen klare Win-Win-Situationen: Studierende erhalten Planungssicherheit, Betriebe sichern sich qualifizierte Nachwuchskräfte. Auch kleinere Betriebe können durch Verbundlösungen oder regionale Netzwerke von solchen Modellen profitieren. Die Akademisierung bringt damit nicht nur neue Qualifikationen, sondern auch die Notwendigkeit eines abgestimmten Verständnisses von Zusammenarbeit. Hochschulen, Fachschulen und Praxis müssen sich als Partner begreifen – mit gemeinsamer Verantwortung für die Qualität und Zukunftsfähigkeit der Ausbildung. Langfristig eröffnet die Akademisierung auch Chancen über die Region hinaus: Sie kann die Vergleichbarkeit von Qualifikationen erhöhen und die internationale Anschlussfähigkeit unterstützen. Gleichzeitig bleibt die berufsfachschulische Ausbildung ein zentraler Bestandteil des Qualifizierungssystems. Mit ihrer starken Praxisorientierung, der engen Verbindung zur Region und zu den Betrieben und ihrem Fokus auf unmittelbare Berufsbefähigung leistet sie weiterhin einen wichtigen Beitrag zur Fachkräfteentwicklung. Entscheidend ist, dass Theorie und Praxis eng verzahnt bleiben, sodass Ausbildungspfade entstehen, die Wissen, Erfahrung und berufliches Lernen miteinander verbinden und damit die Basis für die Fachkräfte von morgen schaffen. Beide

Ausbildungswege – akademisch und berufsfachschulisch – ergänzen sich und tragen gemeinsam dazu bei, die Vielfalt und Qualität der Ausbildung im Gesundheits- und Therapiebereich zu sichern. Damit diese Stärke auch künftig wirksam bleibt, ist es entscheidend, die Übergänge zwischen den traditionell getrennten Wegen Bildungssystems durchlässig zu gestalten. Querverbindungen und Einstiegsmöglichkeiten – etwa über Anrechnungen, Brückenmodule oder weiterführende Qualifikationen – sollten sichtbar gemacht und aktiv genutzt werden. Orientierung bieten dabei der Deutsche Qualifikationsrahmen (DQR) und der Nationale Qualifikationsrahmen in Österreich (NQR), die die verschiedenen Bildungsabschlüsse vergleichbar abbilden und zur Transparenz im europäischen Bildungssystem beitragen.

(3) OECD. International Migration Outlook 2024. Paris: OECD Publishing; 2024. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1787/50b0353e-en>.

Berufspraktische und akademische Bildungswege
(Quelle: Eigene Darstellung, 2025)



4.5 Kompetenzorientierung – Ausbildung neu denken

Die Arbeitswelt befindet sich im Wandel. Digitalisierung, Künstliche Intelligenz, neue Arbeitsformen und veränderte Wertvorstellungen prägen, wie Menschen künftig lernen, arbeiten und sich entwickeln. Wissen allein reicht längst nicht mehr aus, um in einem dynamischen Umfeld bestehen zu können. Gefragt sind Kompetenzen – also die Fähigkeit, Wissen anzuwenden, Verantwortung zu übernehmen und sich in neuen Situationen zurechtzufinden.

Diese Entwicklung betrifft auch die Thermen- und Gesundheitsdestinationen unmittelbar. Fachkräfte müssen zunehmend komplexe Aufgaben bewältigen, digitale Systeme nutzen und zugleich empathisch mit Gästen, Patientinnen und Patienten umgehen. Kompetenzorientierte Ausbildung bedeutet daher, Lernen nicht mehr nur als Aneignung von Fachwissen zu verstehen, sondern als Entwicklung von Handlungsfähigkeit. Entscheidend ist nicht, was jemand weiß, sondern was jemand mit seinem Wissen tun kann.

Ziel ist es, Lernende zu befähigen, kritisch zu denken, Zusammenhänge zu erkennen und ihr Wissen selbstständig auf neue Kontexte zu übertragen. Gerade in Gesundheits- und Dienstleistungsbranchen, die stark von zwischenmenschlicher Interaktion und situativem Handeln geprägt sind, wird diese Fähigkeit zum zentralen Erfolgsfaktor.

Zugleich gewinnen bestimmte Zukunftskompetenzen an Bedeutung – digitale Kompetenz, Kommunikations- und Teamfähigkeit, kritisches Denken, Kreativität, Resilienz, Selbstmanagement sowie interkulturelles Verständnis und Lernbereitschaft. Diese Fähigkeiten ergänzen das Fachwissen und machen es erst wirksam. Sie ermöglichen es, in einer sich wandelnden Arbeitswelt flexibel, verantwortungsbewusst und lösungsorientiert zu handeln. Wesentlich ist zudem, dass Kompetenzen nachhaltig vermittelt werden. Kurzfristiges „Bulimie-Lernen“, wobei Inhalte nur bis zur Prüfung behalten werden, führt kaum zu Handlungssicherheit. Nachhaltiges Lernen entsteht hingegen durch Wiederholung, Reflexion und Anwendung in realitätsnahen Kontexten. Lernprozesse gewinnen dann an Tiefe, wenn Wissen in konkrete Aufgabenstellungen übersetzt und mehrfach in unterschiedlichen Situationen geübt wird.

Moderne Ausbildung muss daher Lernräume schaffen, in denen junge Menschen erfahren, wie sich Wissen praktisch bewährt – etwa durch Simulationen, Projekte oder begleitete Praxiseinsätze. Ausbildungseinrichtungen übernehmen hier eine Schlüsselrolle: Sie gestalten den Lernprozess der nächsten Generation und entscheiden so mit, ob junge Menschen in einer komplexen Arbeitswelt bestehen können.

Eine zukunftsorientierte Ausbildung braucht didaktische Offenheit und Mut zu neuen Formaten. Lehrkräfte und Ausbilder werden zunehmend zu Lernbegleitern: Sie moderieren, coachen und inspirieren, statt nur zu unterrichten. Entscheidend ist dabei, Lernende aktiv einzubeziehen – zum Beispiel durch projektbasiertes Lernen, digitale Tools, Peer-Learning oder Micro-Learning-Einheiten, die individuell auf den Lernrhythmus eingehen.

Kompetenzorientierte Ausbildung bedeutet daher, Lernen nicht mehr nur als Aneignung von Fachwissen zu verstehen, sondern als Entwicklung von Handlungsfähigkeit.

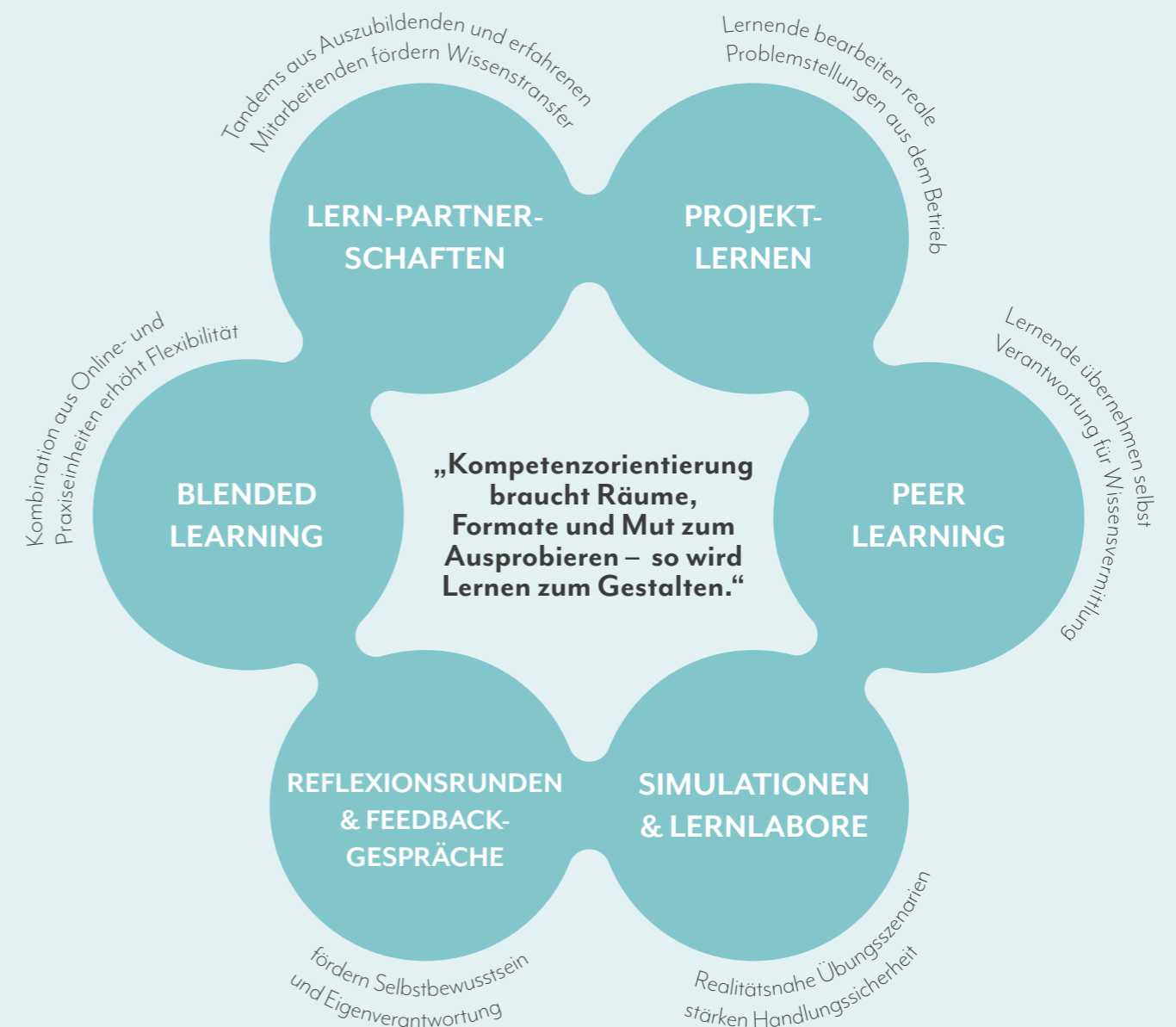
Kompetenzorientiertes Lernen bedeutet, Wissen in Handeln zu übersetzen und Lernende aktiv in Problemlösungs-, Reflexions- und Gestaltungsprozesse einzubeziehen. Es stellt Menschen und seine Handlungsfähigkeit in den Mittelpunkt – mit dem Ziel, Wissen so zu vermitteln, dass es in neuen Situationen angewendet und reflektiert werden kann. Zukunftsorientierte Ausbildung kann dabei auf vielfältige Lernformen setzen, die Theorie und Praxis verbinden und eigenständiges Denken fördern. Kompetenzorientierung gelingt dann besonders gut, wenn Bildungseinrichtungen, Betriebe und Lernende gemeinsam Verantwortung übernehmen.

Damit Kompetenzorientierung Wirkung entfalten kann, müssen Schulen, Berufsfachschulen und Hochschulen zugleich ihre Strukturen reflektieren. Lehrpläne und Curricula geben den Rahmen vor – aber die Umsetzung entscheidet über die Qualität des Lernens. Zukunftsorientierte Bildungseinrichtungen nutzen vorhandene Spielräume, um überfachliche Kompetenzen wie Kommunikation, Teamarbeit, Problemlösungsorientierung oder digitale Kompetenz gezielt einzubinden. Sie schaffen eine Lernkultur, die Fehler als Chance versteht, Eigenverantwortung stärkt und Wissen langfristig verankert.

Kompetenzorientierung ist damit mehr als eine pädagogische Methode – sie ist ein Kulturwandel. Sie verbindet Wissen mit Anwendung, Lernen mit Erleben und fördert die Selbstständigkeit junger Menschen. Bildungseinrichtungen, aber auch Betriebe, die diesen Wandel aktiv gestalten, leisten einen entscheidenden Beitrag zur Fachkräftesicherung der Zukunft: Sie befähigen junge Menschen, ihre Stärken zu erkennen, Verantwortung zu übernehmen und aktiv an der Weiterentwicklung ihrer Branche mitzuwirken.

Kompetenzfördernde Lernformen in der Praxis

(Quelle: Eigene Darstellung, 2025)



4.6 Vernetzung und Kooperation – gemeinsam Zukunft gestalten

Fachkräftesicherung ist eine Gemeinschaftsaufgabe. Kein Betrieb, keine Schule und keine Region kann sie allein bewältigen. Gerade in Zeiten des Wandels, in denen Berufsbilder sich verändern, Anforderungen steigen und junge Menschen vielfältige Lebens- und Arbeitsmodelle anstreben, braucht es enge Zusammenarbeit zwischen Ausbildungseinrichtungen, Betrieben, Kammern, Kommunen und Politik. Vernetzung wird so zu einem zentralen Erfolgsfaktor – für Ausbildung, Arbeitsmarkt und regionale Entwicklung gleichermaßen.

Eine starke Zusammenarbeit beginnt bereits in der Berufsorientierung. Jugendliche treffen Entscheidungen heutzutage in einem komplexen Umfeld, oft ohne klares Bild von beruflichen Wegen oder Anforderungen. Umso wichtiger ist es, Orientierung frühzeitig, praxisnah und gemeinsam zu gestalten. Kooperationen zwischen Schulen und Betrieben – etwa durch Tage der offenen Tür, Praktika, Projektstage oder gemeinsame Berufsorientierungsformate – schaffen Einblicke in die Arbeitswelt und fördern realistische Erwartungen. Besonders wirkungsvoll sind Angebote, die auch Eltern als Multiplikatoren einbeziehen, denn sie beeinflussen Berufswahlen maßgeblich.

Darüber hinaus braucht es neue Formen struktureller Zusammenarbeit. Regionale Ausbildungsinitiativen oder Cluster-Modelle können Kompetenzen bündeln und Synergien schaffen. Wenn Betriebe gemeinsam mit Berufsschulen und Fachakademien Ausbildungsangebote entwickeln, entstehen praxisnahe Lernbedingungen und gemeinsame Qualitätsstandards, von denen ganze Branchen profitieren. Beispiele aus dem Projektraum zeigen, dass Kooperationen – etwa zwischen Thermen, Gesundheitszentren und Bildungseinrichtungen – Ausbildung sichtbar machen und attraktive Zukunftsperspektiven eröffnen.

Die Thermen- und Gesundheitsdestinationen selbst übernehmen dabei eine besondere Rolle: Sie fungieren zunehmend als regionale Netzwerkknoten, die Akteure verbinden, Austausch fördern und Ausbildung als Teil einer gemeinsamen Standortstrategie verankern.

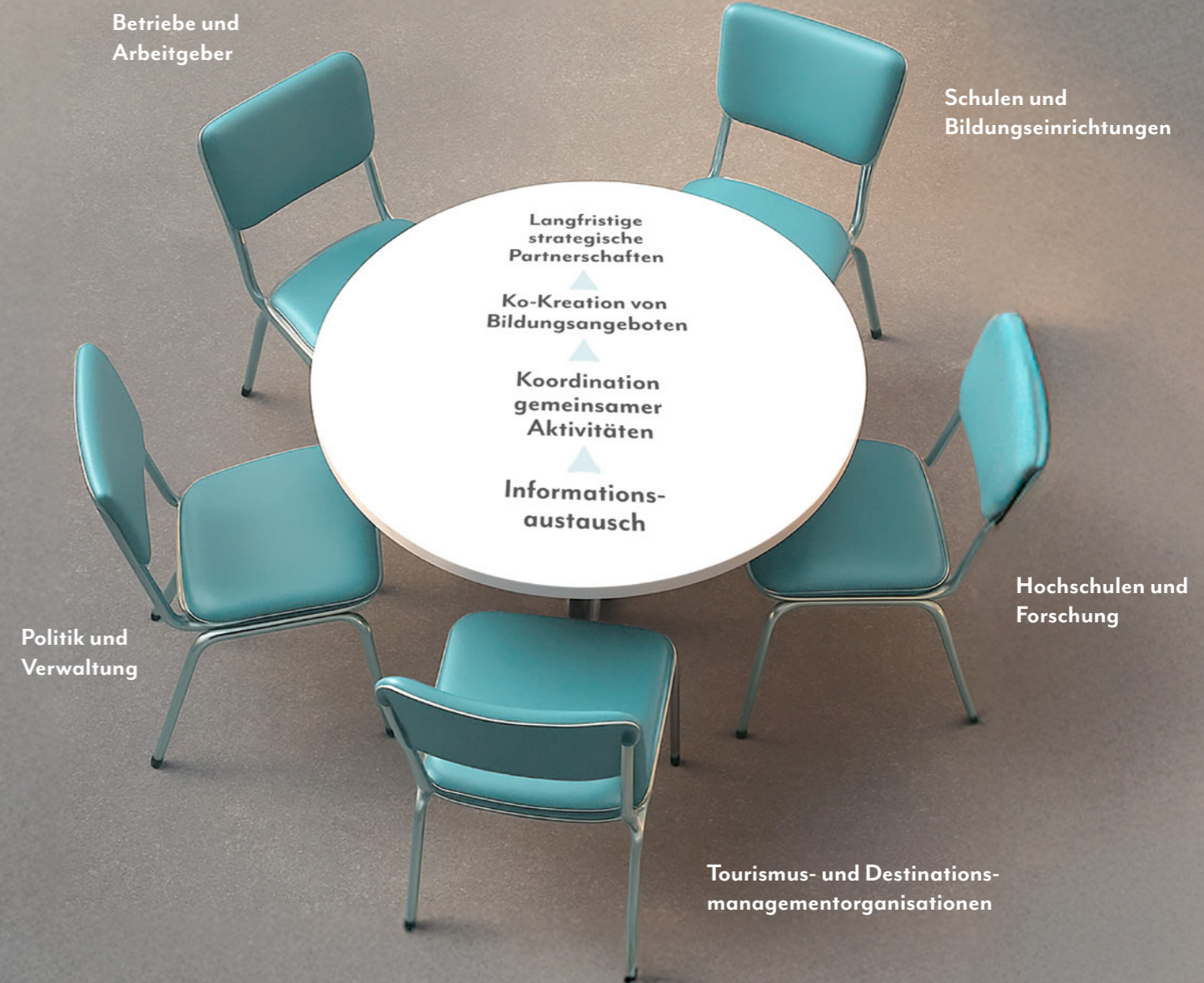
Ein weiterer Erfolgsfaktor liegt in der engen Verknüpfung von Schule, Ausbildung und Hochschule. Übergänge müssen durchlässiger und besser begleitet werden – etwa durch duale Studienmodelle, praxisorientierte Forschungsprojekte oder Brückenangebote zwischen Theorie und Praxis. Hochschulen und Berufsfachschulen können gemeinsam mit Betrieben Lernlabore oder sogenannte „Future Skills Labs“ schaffen, in denen Zukunftskompetenzen wie Kommunikation, Problemlösungsfähigkeit oder digitale Kompetenz praxisnah erlernt werden.

So entstehen Lernorte, die Ausbildung, Arbeit und Forschung miteinander verbinden.

Vernetzung bedeutet zudem Kommunikation auf Augenhöhe. Schulen und Ausbildungseinrichtungen brauchen Einblicke in die Anforderungen der Betriebe – umgekehrt sollten Unternehmen verstehen, wie Lehrpläne und pädagogische Prozesse funktionieren. Regelmäßige Austauschforen, Arbeitskreise oder regionale Bildungsnetzwerke fördern gegenseitiges Verständnis und helfen, neue gemeinsame Formate zu entwickeln. Entscheidend ist, Verantwortung zu teilen: Ausbildungsqualität entsteht nicht allein in der Schule oder im Betrieb, sondern im Zusammenspiel beider Partner.

Erfolgreiche Praxisbeispiele zeigen, dass Kooperation Wirkung entfaltet. In Bad Gastein wurde mit einer spezialisierten Massageschule ein Modell geschaffen, das Ausbildung, Praxis und Tourismus eng verzahnt und gezielt Fachkräfte für die Region sichert. Auch am European Campus Rottal-Inn in Pfarrkirchen (ECRI) greifen Praxisorientierung, Internationalität und regionale Vernetzung ineinander – ein Beispiel dafür, wie aus Zusammenarbeit Innovation entsteht.

Vernetzung und Kooperation sind damit keine Begleiterscheinung, sondern das Fundament einer zukunftsfähigen Fachkräftepolitik. Je stärker Ausbildungseinrichtungen, Betriebe und regionale Akteure ihre Kräfte bündeln, desto wirksamer können sie dem Fachkräftemangel begegnen und desto attraktiver werden Regionen als Lern- und Arbeitsorte. Für Thermen- und Gesundheitsdestinationen bedeutet das: Arbeitsplätze anzubieten und zugleich Bildungs- und Lebensräume zu gestalten. So wird aus Kooperation echte Zukunftsgestaltung.



Von der Zusammenarbeit zur gemeinsamen Verantwortung

(Quelle: Eigene Darstellung, 2025)

Wenn man Fachkräftesicherung systemisch denkt, ist erkennbar, dass Kooperation ein mehrstufiges Modell ist: Beginnend mit Austausch und mündend in gemeinsamer Strategie.

Thermen- und Gesundheitsdestinationen können hier Vorreiter sein, indem sie als Plattform und Brücke zwischen Akteuren agieren.

Wo Kommunikation, Vertrauen und gemeinsame Ziele zusammenfinden, entstehen starke Netzwerke und damit zukunftsfähige Lebens- und Arbeitsräume.

Fachkräfte gewinnen und binden

Die Gewinnung und Bindung von Fachkräften gehört zu den zentralen Herausforderungen unserer Zeit – besonders für Thermen- und Gesundheitsdestinationen, in denen Menschen für Menschen arbeiten. In einem Umfeld, das von steigenden Gästee Erwartungen, einem hohen Anspruch an Service- und Gesundheitsqualität sowie zunehmender Konkurrenz geprägt ist, wird der Faktor Personal zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Gleichzeitig verschärft sich der Fachkräftemangel: Die Zahl der Bewerbenden sinkt, Ausbildungsplätze bleiben unbesetzt und gut qualifizierte Mitarbeitende werden von Betrieben aus anderen Regionen und Branchen aktiv abgeworben.

Dabei geht es längst nicht mehr nur um das reine Besetzen offener Stellen. Unternehmen müssen sich aktiv positionieren, um als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Talente wählen gezielt aus, für wen sie arbeiten möchten – der klassische Bewerbermarkt hat sich in einen Arbeitnehmermarkt verwandelt. Während Betriebe früher aus einer Vielzahl an Bewerbungen auswählen konnten, entscheiden heute Bewerbende, ob ein Unternehmen ihren Vorstellungen von Arbeit, Sinn und Lebensqualität entspricht. Der Wettbewerb um die besten Köpfe erfordert deshalb neue Strategien, innovative Konzepte und eine klare Haltung. Besonders deutlich wird dies, wenn man die unterschiedlichen Perspektiven und Erwartungen von Arbeitnehmenden und Arbeitgebern betrachtet (Kapitel 3). Unternehmen fokussieren häufig klassische Faktoren wie Gehalt und Karriere Möglichkeiten. Neben den nach wie vor wichtigen harten Faktoren wächst die Bedeutung der weichen Faktoren. Aspekte wie ein wertschätzendes Miteinander, Teamkultur, persönliche Entfaltung und individuelle Entwicklung, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Gesundheit sowie ein authentisches Unternehmensbild beeinflussen maßgeblich die Entscheidung für oder gegen einen Arbeitgeber. Gerade für Thermen- und Gesundheitsdestinationen ergeben sich daraus besondere Chancen und ebenso spezifische Herausforderungen. Zum einen können diese Destinationen glaubwürdig mit Themen wie Lebensqualität, Gesundheit und Sinnhaf-

tigkeit punkten: Hier, wo Erholung, Regeneration und persönliche Begleitung Teil des Angebots sind, lassen sich diese Werte auch authentisch in der Arbeitgebermarke verankern. Zum anderen erfordert die große Vielfalt der Berufe – von medizinischen Fachkräften und Therapeuten über Servicepersonal bis hin zu Verwaltung und Management – eine gezielte Ansprache sehr unterschiedlicher Zielgruppen. Nachwuchskräfte, Quereinsteigende und erfahrene spezialisierte Kräfte haben oft ganz unterschiedliche Erwartungen und Motive, die erkannt und individuell berücksichtigt werden müssen. Parallel dazu verändert die zunehmende Digitalisierung insbesondere die Fachkräftegewinnung erheblich. Recruiting findet auf digitalen Plattformen statt, Bewerbungsprozesse werden automatisiert und Tools basierend auf Künstlicher Intelligenz halten Einzug in die Personalgewinnung. Ebenjene Tools können Stellenanzeigen optimieren, Bewerbungsunterlagen vorfiltern, individuelle Ansprachen formulieren oder sogar den Erstkontakt zu potenziellen Bewerbenden vorbereiten. Gleichzeitig empfinden viele Betriebe die neuen Möglichkeiten auch als Herausforderung: Die wachsende Zahl an Kanälen, Tools und Technologien führt häufig zu Unsicherheit, Überforderung und zusätzlichen Lernanforderungen – insbesondere in kleineren Betrieben. Umso wichtiger ist es, diese Entwicklungen bewusst zu begleiten und Mitarbeitende sowie Führungskräfte bei der Einführung neuer Lösungen einzubinden.

Damit Unternehmen diese Komplexität besser verstehen und erfolgreich gestalten können, bietet der Employee Life Cycle, der Mitarbeiterlebenszyklus, ein praxisnahes Orientierungsmodell. Er beschreibt die wichtigsten Phasen der Interaktion zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen – von der ersten Wahrnehmung der Arbeitgebermarke über die Rekrutierung und Einarbeitung bis hin zu persönlicher Entwicklung, langfristiger Bindung, dem Offboarding und einer möglichen Rückkehr. Jede dieser Phasen birgt eigene Chancen und Herausforderungen und erfordert gezielte Maßnahmen, die aufeinander abgestimmt sind. Das Ziel ist, Betriebe dabei zu unterstützen, diese Phasen bewusst zu gestalten und Strategien zu entwickeln, die sowohl betrieblichen Anforderungen als auch individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht werden. Denn erfolgreiche Fach-

kräftegewinnung und -bindung bedeutet mehr als nur das Schalten von Stellenanzeigen oder das Erhöhen von Gehältern. Sie setzt ein tiefes Verständnis für die jeweiligen Erwartungen und Lebensrealitäten unterschiedlicher Menschen und somit Zielgruppen voraus und sie erfordert zugleich eine Unternehmenskultur, die Vertrauen, Wertschätzung und Mitgestaltung ermöglicht und fördert. Die folgenden Kapitel zur Fachkräftegewinnung und -bindung orientieren sich daher am Employee Life Cycle und geben konkrete Handlungsempfehlungen, Praxisbeispiele und Impulse für jede Phase des Mitarbeiterlebenszyklus – mit klarem Fokus auf nachhaltige Fachkräfteentwicklung, die besonderen Rahmenbedingungen dieser Branche sowie die Hilfe zur Selbsthilfe für die vielen Betriebe.

Harte Faktoren schaffen die Grundlage, weiche Faktoren entscheiden über Loyalität.

(Quelle: Eigene Darstellung, 2025)

Harte Faktoren

(messbar, materiell, oft kurzfristig wirksam)

Klassische Rahmenbedingungen, die objektiv bewertbar sind und häufig vertraglich geregelt werden.

Beispiele:

- Gehalt und Zusatzleistungen
- Arbeitszeitmodelle und Urlaubsanspruch
- Arbeitsplatzsicherheit
- Karriere Möglichkeiten und Aufstiegschancen
- Ausstattung, Infrastruktur und Arbeitsumfeld

Früher oft entscheidend, heute wichtig, aber zunehmend nur Basisanforderung oder Hygienefaktor.

Weiche Faktoren

(subjektiv, kulturell, langfristig bindend)

Immaterielle Aspekte, die das persönliche Erleben der Arbeit, Zugehörigkeit und Sinnhaftigkeit betreffen.

Beispiele:

- Wertschätzung und Anerkennung
- Teamkultur und Kollegialität
- Work-Life-Balance und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
- Persönliche Entwicklung und Weiterbildung
- Sinnhaftigkeit der Arbeit und Identifikation mit der Organisation

In einem Arbeitnehmermarkt zunehmend ausschlaggebend für Arbeitgeberattraktivität und langfristige Bindung.



1 Starkes Employer Branding schafft Vertrauen und macht Unternehmen sichtbar (und) attraktiv. Eine authentische Kommunikation, gelebte Werte und eine klare Botschaft zu Sinn, Arbeitsumfeld und Entwicklungsmöglichkeiten sprechen gezielt jene an, die nicht nur einen Job, sondern eine erfüllende Aufgabe in einem wertschätzenden Umfeld suchen.

3 Ein strukturiertes Onboarding erleichtert neuen Mitarbeitenden den Einstieg und vermittelt von Beginn an Zugehörigkeit. Klare Rollen, Einführung in Werte und Ziele sowie persönliche Betreuung fördern die Orientierung und Motivation. So entsteht eine solide Basis für eine langfristige Zusammenarbeit und Integration in das Team und die (Unternehmens-)Kultur.

5 Ein professionelles Offboarding sorgt für einen respektvollen Abschied und erhält die Verbindung auch über das Arbeitsverhältnis hinaus. Transparente Kommunikation, Wissenstransfer und ehrliche Feedbackgespräche sind wertvoll für Verbesserungen. Ein wertschätzender Ausstieg stärkt das Arbeitgeberimage und schafft die Grundlage für eine potenzielle spätere Zusammenarbeit.

2 Modernes Recruiting nutzt vielfältige Kanäle, klare Anforderungsprofile und persönliche Netzwerke. Im steten Wettbewerb um Talente und Mitarbeitende zählen Geschwindigkeit, Transparenz und eine ehrliche, wertschätzende Ansprache. Das Ziel ist, passende Persönlichkeiten zu gewinnen, die sowohl fachlich als auch kulturell gut zum Unternehmen und zur Region passen.

4 Kontinuierliche Entwicklungsmöglichkeiten steigern Motivation und Fachkompetenz. Weiterbildung, Mentoring und praxisnahes Lernen sichern Qualität und Zukunftsfähigkeit. Neue Talente wie auch bestehende Mitarbeitende werden ermutigt, Verantwortung für ihr Wachstum zu übernehmen, während Betriebe gezielt Potenziale fördern – für mehr Bindung, Innovation und Zufriedenheit.

6 Reboarding bietet Rückkehrenden eine strukturierte Wiedereingliederung und kann die Einarbeitungszeit erheblich verkürzen. Durch Alumni-Netzwerke, regelmäßigen Austausch und gezielte Rückkehrangebote bleiben Talente und Unternehmen miteinander verbunden. So entsteht ein wertvolles Potenzial an Fachkräften, das Betriebe nachhaltig stärkt und Loyalität über das Arbeitsverhältnis hinaus fördert.

Der Employee Life Cycle...

(Quelle: Eigene Darstellung, 2025)

also der Mitarbeiterlebenszyklus, beschreibt die zentralen Phasen der Interaktion zwischen Unternehmen und Talenten – von der ersten Wahrnehmung der Arbeitgebermarke bis zur langfristigen Bindung oder Rückkehr als Alumni. Das Modell bietet wertvolle Einblicke in jede Phase und unterstützt Unternehmen dabei, Maßnahmen gezielt zu gestalten. Für Thermen- und Gesundheitsdestinationen bedeutet dies: Wer ein starkes Team gewinnen und langfristig halten möchte, muss entlang des gesamten Zyklus bewusst agieren und auf jeder Ebene optimale Rahmenbedingungen schaffen.

Mitarbeiterbindung ist kein abgeschlossener Abschnitt des Employee Life Cycle, sondern ein kontinuierlicher Prozess, der bereits beim Onboarding beginnt und bis zum Offboarding reicht. Sie basiert auf Wertschätzung, fairen Bedingungen und einer gelebten Unternehmenskultur. Transparente Kommunikation, individuelle Entwicklungschancen und ein unterstützendes Umfeld fördern Loyalität und Motivation. Ein Miteinander auf Augenhöhe, eine aktive Feedback-Kultur und das Verfolgen von gemeinsamen Zielen stärken Vertrauen und reduzieren Fluktuation. Nachhaltige Bindung entsteht, wenn Mitarbeitende sich gesehen, gefördert und einbezogen fühlen – sie ist entscheidend, um langfristig Wissen, Erfahrung und Fachkompetenz im Unternehmen zu sichern.

5.1 Anziehung & Employer Branding

Eine starke Arbeitgebermarke (Employer Brand) und ein starkes Employer Branding entscheiden inzwischen maßgeblich darüber, ob Talente sowie Fachkräfte gewonnen und langfristig an das Unternehmen gebunden werden können. Employer Branding beschreibt weit mehr als nur eine Marketingkampagne oder einzelne Stellenanzeigen: Es ist ein Prozess, bei dem es um das glaubwürdige, konsistente Bild eines Unternehmens als Arbeitgeber geht – von den Werten und der Unternehmenskultur über die Kommunikation und das Auftreten bis hin zum tatsächlichen Erleben am Arbeitsplatz. Dieses Bild beeinflusst, wie Unternehmen wahrgenommen werden, prägt Bewerbungsentscheidungen und zieht die passenden Talente an. Dabei ist Employer Branding die Grundlage, Recruiting die Folge. Recruiting umfasst die aktive, gezielte Ansprache und Gewinnung von Mitarbeitenden, während Employer Branding die Voraussetzungen dafür schafft, dass ein Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen wird und Interesse bei potenziellen Bewerbenden weckt. In einem Arbeitnehmermarkt, in dem Fachkräfte aus mehreren Angeboten wählen können, ist eine klare, authentische Positionierung unverzichtbar. Für Thermen- und Gesundheitsdestinationen ergeben sich in diesem Bereich besondere Chancen und Herausforderungen zugleich. Diese Destinationen vereinen eine große Vielfalt an Berufsfeldern – von medizinischen Berufen, Physiotherapie und Wellness über Service und Gastronomie bis hin zu Verwaltung und Management. Sie machen das Arbeitsumfeld spannend und verlangen auch eine differenzierte Ansprache von Mitarbeitenden. Gleichzeitig sind gerade Gesundheits- und Tourismusberufe oft mit Vorurteilen behaftet oder genießen einen schlechten Ruf: hoher Druck, Schichtarbeit, geringe Work-Life-Balance. Hier kann Employer Branding gezielt helfen, Vorurteile abzubauen und die Stärken der Branche sichtbar zu machen: Teamkultur, Miteinander, Gästekontakt, Sinnhaftigkeit, Lebensqualität und die Arbeit an Wohlfühlorten, an denen Menschen für Menschen tätig sind. Ein zentraler Erfolgsfaktor dafür ist Authentizität. Potenzielle Bewerbende erwarten echte Einblicke, klare Aussagen zu Werten und Rahmenbedingungen sowie Geschichten, die inspirieren und berühren. Dabei reicht es nicht, schöne Bilder oder emotionale Videos zu produzieren. Wenn die gelebte Realität nicht zum kommunizierten Bild passt, entsteht eine Diskrepanz, die gravierende Folgen haben kann: Mitarbeitende fühlen sich getäuscht, die Fluktuation steigt und negative Bewertungen auf Plattformen wie Kununu oder Google können

die Arbeitgebermarke langfristig beschädigen. In Zeiten von Social Media verbreiten sich solche Erfahrungen schnell und das Vertrauen von potenziellen Bewerbenden schwindet. Employer Branding darf also nicht „lügen“. Eine glaubwürdige Arbeitgebermarke beginnt innen. Mitarbeitende spüren, ob Werte tatsächlich gelebt werden – ob Wertschätzung, Kollegialität, Partizipation, offene Kommunikation und Entwicklungsmöglichkeiten nur Versprechen bleiben oder ob sie fester Bestandteil der Unternehmenskultur sind. Authentisches Employer Branding bedeutet, den Ist-Zustand klar zu kennen und sichtbar zu machen, was den Betrieb auszeichnet. Storytelling kann dabei ein entscheidender Schlüssel sein: Statt austauschbarer Phrasen wirken persönliche Geschichten von Mitarbeitenden, Auszubildenden oder Führungskräften. Employee-Generated Content (EGC) – also Inhalt direkt von Mitarbeitenden wie beispielsweise Social-Media-Beiträge, Interviews oder kurze Videos – erzeugt Nähe und Glaubwürdigkeit. Viele Unternehmen setzen inzwischen bewusst auf Corporate Influencer, das sind Markenbotschafter aus den eigenen Reihen, die Einblicke in den Arbeitsalltag geben und so die Unternehmenskultur erlebbar machen. Employer Branding kann darüber hinaus überbetrieblich und regional gedacht werden. Thermen- und Gesundheitsdestinationen können davon profitieren, wenn mehrere Betriebe einer Region gemeinsame Botschaften entwickeln und sich als Arbeitgeberregion präsentieren. Erfolgreiche Beispiele zeigen, dass regionale Karriereportale, gemeinsame Onboarding-Seiten, crossmediale Kampagnen oder sogar gemeinsame infrastrukturelle Projekte die Attraktivität der gesamten Destination erhöhen und Synergien schaffen.

Employer Branding kann darüber hinaus überbetrieblich und regional gedacht werden.

Checkliste:

5 Schritte zu einem erfolgreichen Employer Branding

(Quelle: Eigene Darstellung, 2025)

1. Analyse & Selbstverständnis

- ☐ Interne Bestandsaufnahme: Werte, Kultur, Arbeitsbedingungen, Alleinstellungsmerkmale
- ☐ Mitarbeiterbefragungen: Was schätzen Beschäftigte? Was könnte besser sein?
- ☐ Benchmarking: Wie positionieren sich Wettbewerber, andere Betriebe und Destinationen?

2. Positionierung & Botschaften

- ☐ Klare Arbeitgeberidentität entwickeln: Wofür steht der Betrieb oder die Destination?
- ☐ Authentische Kernbotschaften formulieren, die Mitarbeitende und Bewerbende gleichermaßen ansprechen
- ☐ Vorteile sichtbar machen: Sinnhaftigkeit, Teamgeist, Lebensqualität u.v.m.

3. Storytelling & Employer Generated Content (EGC)

- ☐ Echte Einblicke statt Hochglanz: Mitarbeitende erzählen ihre Geschichten
- ☐ Corporate Influencer einbinden: Azubis, Fachkräfte, Führungskräfte als Botschafter
- ☐ Nutzung von Fotos, Kurzvideos und Interviews für Social Media und Karrierewebsites

4. Kanäle & Maßnahmen

- ☐ Multikanalstrategie: u.a. Website, Social Media, regionale Jobportale, Messen
- ☐ Social Recruiting nutzen: u. a. LinkedIn, Instagram, TikTok
- ☐ Niedrigschwellige Bewerbungswege ermöglichen: u. a. Ein-Klick-Bewerbungen, WhatsApp, Messenger-Kontakt

5. Umsetzung & Kontinuität

- ☐ Maßnahmen regelmäßig evaluieren und weiterentwickeln
- ☐ Feedback der Mitarbeitenden und Bewerbenden aktiv einbinden
- ☐ Konsistenz sichern: Markenbotschaften müssen mit der erlebten Unternehmenskultur übereinstimmen

Praxis-Tipp:

Employer Branding ist kein Projekt mit Enddatum, sondern ein kontinuierlicher Prozess, der auf Glaubwürdigkeit und gelebten Werten basiert.

Best-Practice:

Beispiele wie das Nordseekollektiv, Upstalsboom oder die Asklepios Kliniken zeigen, wie Kooperation, Werteorientierung oder Mitarbeitende als Markenbotschafter erfolgreich eingesetzt werden können.

Hinweis:

Die Checkliste stellt exemplarisch fünf wichtige Schritte und Bestandteile eines Employer Brandings dar – der konkrete Prozess und die individuelle Umsetzung unterscheiden sich nach Betrieb oder Destination und den jeweiligen Gegebenheiten und Rahmenbedingungen.

5.2 Recruiting

Recruiting hat sich in den vergangenen Jahren von einer administrativen Aufgabe zu einer der zentralen strategischen Prioritäten für Unternehmen entwickelt. Während es früher vor allem darum ging, Stellen auszuschreiben und Bewerbungen zu sichten, geht es heute darum, gezielt und aktiv sowohl passende, junge Talente als auch erfahrene Fachkräfte anzusprechen, deren Erwartungen zu verstehen und sie langfristig für sich zu gewinnen. Der Wandel vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt hat diese Dynamik dabei deutlich verschärft: Aktuell entscheiden nicht die Betriebe, sondern die Bewerbenden, mit wem sie arbeiten möchten.

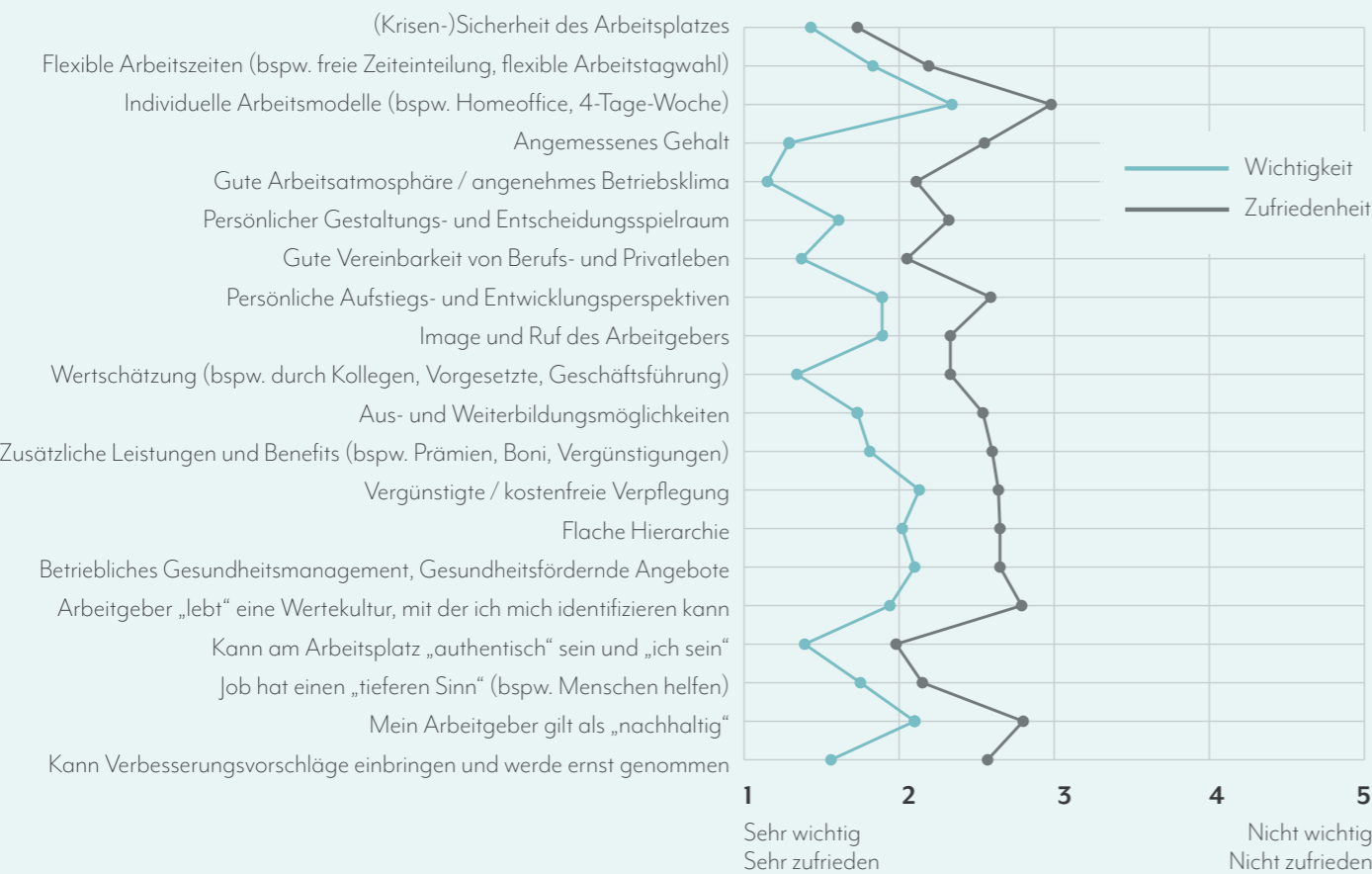
Gerade für Thermen- und Gesundheitsdestinationen ist diese Entwicklung besonders spürbar. Hier arbeiten Menschen in Berufen, die ein hohes Maß an fachlicher Qualifikation, Empathie und Serviceorientierung erfordern. Die Vielfalt reicht von medizinischen Fachkräften und Therapeuten über Servicepersonal und Gastronomie bis hin zu Verwaltung und Marketing. Diese Breite macht die Branche einerseits attraktiv, andererseits aber auch besonders anspruchsvoll im Recruiting, denn jede

Berufs- und somit Zielgruppe hat ihre eigenen Hintergründe, Erwartungen und Motive und muss auf unterschiedlichen Kanälen individuell angesprochen werden.

Die eigens im Projekt durchgeführte Befragung von Mitarbeitenden in zahlreichen, beteiligten Thermen, Kliniken, Kur- und Reha-Einrichtungen hat gezeigt, dass es keine einheitliche Vorstellung davon gibt, was einen attraktiven Arbeitgeber ausmacht oder welche Faktoren für die finale Auswahl eines Arbeitgebers beziehungsweise eines Jobs entscheidend sind. Während für einige Sicherheit, geregelte Arbeitszeiten und ein faires Gehalt im Vordergrund stehen, suchen andere Sinnhaftigkeit, Gestaltungsfreiheit oder persönliche Entwicklungsmöglichkeiten. Manche legen großen Wert auf Flexibilität, um Familie und Beruf zu vereinbaren, während andere klare Karrierepfade und Aufstiegschancen fordern. Recruiting bedeutet, diese Vielfalt der Erwartungen und individuellen Präferenzen zu kennen und passgenaue Botschaften zu formulieren. Zielgruppenanalyse ist deshalb kein theoretisches Schlagwort, sondern die Grundlage erfolgreicher Personalge-

Importance-Satisfaction: Arbeitsplatzwahl

Wichtigkeit und Zufriedenheit essenzieller Arbeitsplatzfaktoren – Ergebnis aus der durchgeführten Mitarbeitendenbefragung
(Quelle: Eigene Darstellung, 2025, n=326)



winnung – eine „one fits all“-Lösung (Einheitslösung) kann es dafür nicht geben.

Parallel dazu steigen die Erwartungen an den Recruitingprozess selbst. Bewerbende erleben eine „Candidate Journey“ (Bewerberreise), die von der ersten Stellenanzeige über den Bewerbungsprozess bis hin zur Rückmeldung und Einstellung reicht. Jeder Kontaktpunkt zählt und prägt das Bild vom Arbeitgeber. Lange Reaktionszeiten, unklare Abläufe oder fehlende Rückmeldungen sind für viele ein Ausschlusskriterium. Zugleich wirkt sich das Tempo des Bewerbungsprozesses laut Studien wiederum direkt auf die Attraktivität des Arbeitgebers aus: Bewerbende im Arbeitnehmermarkt, die vergleichbare Optionen haben, entscheiden sich im Zweifel eher für den Betrieb, der am schnellsten reagiert (4). Daraus resultierend sind Geschwindigkeit, Transparenz und Wertschätzung entscheidende Erfolgsfaktoren geworden.

Hinzu kommt, dass Recruiting mittlerweile stark von Marketing-Logiken geprägt ist. Arbeitgeber müssen nicht nur informieren, sondern begeistern. Eine Stellenanzeige ist weniger ein Aushang, sondern vielmehr ein Werbemittel, das Aufmerksamkeit erzeugen und Neugier wecken muss. Tonalität, Bildsprache und Informationsgehalt spielen dabei eine große Rolle – sie müssen sich an die jeweiligen Adressaten mit ihren individuellen Hintergründen und Erwartungen orientieren. Ein Paradebeispiel hierfür ist die Generation Z (Jahrgänge 1995 bis 2009) – Menschen dieser Generation sind in Zeiten von Informationsflut aufgewachsen, können mit ihr umgehen und sind in der Lage, binnen kürzester Zeit zu entscheiden, ob etwas interessant für sie ist. Daher ist es wichtig, dass Stellenanzeigen sofort klar machen, was die suchenden Betriebe zu bieten haben – ein langweiliger Standardtext über ein „familienfreundliches Unternehmen“ wird schnell übergangen. Stattdessen erwartet die Generation Z unter anderem sogenannte „Hooks“ (einen ansprechenden Aufhänger oder Einstieg, der sofort Aufmerksamkeit erregt), eine eigene, lockere Sprache (oft in der persönlichen Du-Form), aber auch klare Fakten wie Gehaltstransparenz (5).

Gleichzeitig verändert Technologie das Recruiting fundamental. KI (Künstliche Intelligenz) übernimmt in vielen Unternehmen bereits automatisiert die Sichtung von Bewerbungen, schlägt passende Kandidaten vor oder beantwortet Standardfragen über Chatbots (ein Computerprogramm, das automatisch mit Menschen über Text oder Sprache kommuniziert). Solche Tools und Systeme entlasten Personalabteilungen, die dadurch mehr Zeit für den persönlichen Austausch gewinnen. So nutzen beispielsweise Unternehmen wie die niederländische Post bereits KI, um mehrere tausend Bewerbungen pro Woche zu bewältigen – eine Aufgabe, die ohne technische Unterstützung kaum mehr leistbar wäre

Hilfreiche Ressourcen für modernes Recruiting

(Quelle: Eigene Darstellung, 2025)

Im Wettbewerb um Fachkräfte braucht man aktuelles Wissen zu Trends, Tools und Methoden. Diese Plattformen bieten praxisnahe Unterstützung – von Leitfäden über Daten bis hin zu Webinaren und Trainings:

- **KoFa – Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung:** Bundesweites Informationszentrum mit Leitfäden, Praxisbeispielen und Tools für erfolgreiche Fachkräftesicherung, speziell für KMU
- **HeyJobs Recruiting Academy:** Praxisnahe Webinare, Leitfäden und Datenanalysen mit Fokus auf innovative, digitale Recruiting-Strategien
- **XING New Hiring Academy:** Trainings- und Wissensportal mit Studien, Trends und Tipps zu modernem Recruiting und Employer Branding
- **LinkedIn Learning:** Online-Kurse und Trainings für HR-Profis, unter anderem zu Recruiting, KI-Einsatz und strategischer Personalentwicklung
- **StepStone Recruiting Insights:** Studien, Reports und Marktanalysen mit aktuellen Kennzahlen zu Bewerbungsverhalten und Recruiting-trends

(6). Auch kleinere Betriebe profitieren von digitalen Tools und Künstlicher Intelligenz, etwa indem sie automatisierte Antworten, Terminvereinbarungen oder Passungs-Systeme nutzen. Neben technologischen Innovationen entstehen auch neue Recruiting-Ansätze. Ein Beispiel ist das „skill-based hiring“, bei dem nicht der formale Abschluss, sondern Fähigkeiten und Kompetenzen im Vordergrund stehen – also Talente statt Titel. Dieser Ansatz eröffnet Chancen für zum Beispiel Quereinsteigende, die wertvolle Kompetenzen mitbringen, aber keinen klassischen – oder passenden – Abschluss vorweisen können. Gerade in Berufen, in denen Empathie, Belastbarkeit oder Serviceorientierung entscheidend sind, kann diese Perspektive Türen öffnen. Diese Kompetenzorientierung umfasst außerdem grundsätzlich wichtige Fähigkeiten, die zunehmend an Bedeutung gewinnen: Dazu gehören digitale Kompetenzen, sowie interkulturelle Sensibilität und Resilienz im Umgang mit Veränderungen. Mitarbeitende, die flexibel, lernbereit und interkulturell kompetent agieren, tragen entscheidend dazu bei, dass Betriebe auch in einem dynamischen Umfeld erfolgreich bestehen können. Im Recruiting muss dies berücksichtigt werden.

„Die Treibenden“

Diese Gruppe benötigt

- klare, persönliche Aufstiegs- und Karriereperspektiven
- individuelle Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten

Charakteristika:

karriereorientiert
Ø 44,7 Jahre



Gruppierung der Mitarbeitenden

„Die Gestaltenden“

Diese Gruppe möchte, dass

- der Job einen tieferen Sinn hat
- der Arbeitgeber eine Wertekultur „lebt“, die als nachhaltig gilt, sowie guten Ruf & Image hat
- Ideen und Verbesserungsvorschläge eingebracht werden können und ernst genommen werden

Charakteristika:

werteorientiert
Ø 38,0 Jahre



„Die Teamplayer“

Diese Gruppe benötigt

- eine gute Arbeitsatmosphäre
- Wertschätzung (bspw. durch Kolleginnen/Kollegen, Vorgesetzte, Geschäftsführung)
- Möglichkeit, authentisch zu sein / bleiben, ohne sich verstellen zu müssen

Charakteristika:

wohlfühlorientiert
Ø 38,6 Jahre



„Die Stabilitätssuchenden“

Diese Gruppe empfindet

- ein angemessenes Gehalt
- einen (krisen)sicheren Arbeitsplatz als entscheidend

Charakteristika:

sicherheitsorientiert
Ø 47,9 Jahre



Gruppierung von Mitarbeitenden

Clusteranalyse nach Wichtigkeit essenzieller Arbeitsplatzfaktoren – Ergebnis aus der durchgeführten Mitarbeitendenbefragung (Quelle: Eigene Darstellung, 2025, n=326)

Auch die Niedrigschwelligkeit im Bewerbungsprozess ist ein wachsender Trend: Bewerbungen über WhatsApp oder Ein-Klick-Formulare senken Hürden und ermöglichen eine unkomplizierte Kontaktaufnahme. Beispiele zeigen, dass Unternehmen dadurch deutlich mehr Bewerbungen erhalten – besonders von Menschen, die vor einem aufwendigen Verfahren zurückschrecken (7). Für jüngere Zielgruppen – besonders für die Generation Z – ist es selbstverständlich, in Echtzeit und mobil kommunizieren zu können.

Doch trotz der Technik und neuer Ansätze bleibt die menschliche Komponente entscheidend. Authentizität, Wertschätzung und eine ehrliche Kommunikation sind durch kein technologisches System ersetzbar. Gerade in Thermen- und Gesundheitsdestinationen, wo es um Nähe, Vertrauen und persönliche Begegnung geht, müssen Arbeitgeber zeigen, dass sie ihre Werte nicht nur nach außen kommunizieren, sondern auch selbst leben. Eine Diskrepanz zwischen Versprechen und Realität

führt schnell zur Ernüchterung und wird durch soziale Medien und Bewertungsplattformen sofort sichtbar. Glaubwürdigkeit ist daher zu einer Währung im Recruiting geworden.

Ein klassischer Faktor darf hierbei in der Personalbeschaffung nicht unterschätzt werden: persönliche Empfehlungen. „Mitarbeitende-werben-Mitarbeitende“ ist eine der erfolgreichsten Recruiting-Strategien überhaupt. Bei diesem Vorgehen wird Reichweite mit Vertrauen verbunden, da persönliche Empfehlungen oft glaubwürdiger sind als jede Kampagne. Außerdem wird die Bindung der bestehenden Mitarbeitenden gefestigt, die durch ihre Empfehlung eine aktivere Rolle in der Entwicklung des Unternehmens einnehmen. Recruiting ist die Kunst der Vereinbarung von Innovation und Authentizität: Künstliche Intelligenz, Chatbots und andere Dienste sind hilfreiche Werkzeuge und können Prozesse deutlich vereinfachen, aber die Entscheidung fällt auf Basis von Vertrauen, Wertschätzung und Authentizität.

Wer Bewerbende ernst nimmt, ihnen schnelle und transparente Prozesse bietet und ein realistisches Bild vermittelt, wird langfristig erfolgreicher sein. Zugleich kann Recruiting nur dann nachhaltig erfolgreich sein, wenn es in ein konsistentes Employer Branding eingebettet ist (Kapitel 5.1). Talente entscheiden sich nicht allein für eine Stelle, sondern für ein Gesamtbild, das ihnen ein Arbeitgeber vermittelt. Wenn die Botschaften im Recruiting nicht mit der gelebten Kultur übereinstimmen, entsteht rasch Enttäuschung – mit der Folge von hoher Fluktuation und Vertrauensverlust. Umgekehrt verstärken sich beide Elemente, wenn sie ineinandergreifen: Ein glaubwürdiges Employer Branding zieht passende Bewerbende an, während ein professionell gestaltetes Recruiting den ersten Beweis dafür liefert, dass die kommunizierten Werte auch Realität sind. Für Thermen- und Gesundheitsdestinationen und ihre Betriebe bedeutet das: Recruiting ist kein isolierter Prozess, sondern der operative Ausdruck einer starken Arbeitgebermarke.

(4) Stepstone. Jobsuchende erwarten Tempo von Unternehmen [Internet]. 2023 [zitiert am 03.11.2023]. Verfügbar unter: <https://www.thestepstonegroup.com/deutsch/newsroom/pressmitteilungen/stepstone-studie-jobsuchende-erwarten-tempo-von-unternehmen>

(5) XING. Sieben Gründe, warum die Gen Z ihre Stellenanzeige ignoriert [Internet]. 2024 [zitiert am 23.04.2025]. Verfügbar unter: <https://recruiting.xing.com/de/downloads/leitfaden-stellenanzeigen-gen-z>

(6) Scotty AI. AI Recruitment Showcase 2025: Meet the cheeky AI changing the hiring game [Internet]. 2025 [zitiert am 07.05.2025]. Verfügbar unter: <https://scottytechnologies.com/ai-recruitment-showcase-2025-meet-the-cheeky-ai-changing-the-hiring-game>

(7) PitchYou. Case Study: ATU Auto-Teile-Unger GmbH und Co. KG [Internet]. 2025 [zitiert am 18.07.2025]. Verfügbar unter: <https://www.pitchyou.de/case-study-atu>

Potentialgruppen im Recruiting

Ein gutes Recruiting allein reicht nicht – um den zunehmenden Fachkräftemangel zu bewältigen, sind Alternativen zu klassischen Karrierepfaden und der Blick auf bisher wenig erschlossene Potentialgruppen unerlässlich. Recruiting fokussiert zumeist junge Berufseinsteiger und Talente oder erfahrene Fachkräfte, dabei zeigt sich: Es gibt zahlreiche weitere, ebenso vielversprechende Potentialgruppen. So können auch Quereinsteigende, ältere Beschäftigte, Wiedereinsteigende oder Menschen in besonderen Lebenssituationen wertvolle Beiträge leisten – wenn die Rahmenbedingungen passen. Für viele Unternehmen und Betriebe, gerade für jene in Thermen- und Gesundheitsdestinationen, können Quereinsteigende besonders spannend sein. Sie kommen oft aus Branchen und Bereichen, die teilweise ähnliche Anforderungen haben, etwa Pflege, Hotellerie oder Einzelhandel. Auch wenn Quereinsteigende fachlich neu sind, verfügen sie häufig über Soft Skills, die in Gesundheits- und Dienstleistungsberufen unverzichtbar sind: Kommunikationsfähigkeit, Stressresistenz, Empathie oder Organisationstalent (zur Erinnerung: Recruiting-Ansatz „skill-based hiring“). Mit Wertschätzung für die mitgebrachten Kompetenzen sowie gezielten Weiterbildungen können sie integriert werden und bringen frische Perspektiven in bestehende Teams. Gerade Thermen- und Gesundheitsdestinationen profitieren davon, da Berufe dort eine hohe soziale Kompetenz erfordern. Ein

wesentlicher Vorteil von Quereinsteigenden liegt zudem in ihrer Motivation: Viele wechseln bewusst, weil sie in ihrem bisherigen Job keine Perspektive oder Sinnhaftigkeit mehr sehen. Diese Entscheidung für einen Neustart geht oft mit einer hohen Bereitschaft einher, sich einzubringen und weiterzuentwickeln. Arbeitgeber, die diese Fähigkeiten und Offenheit nutzen, schaffen Vertrauen und Motivation und können so hoch engagierte Mitarbeitende gewinnen, die mit Überzeugung dabei sind. Neben Quereinsteigenden sind auch ältere Beschäftigte (50+) ein oft unterschätztes, aber besonders wertvolles Potenzial. Sie verfügen über langjährige Erfahrung, Gelassenheit und ein tiefes Verständnis für Arbeitsprozesse – Qualitäten, die in vielen Bereichen von unschätzbarem Wert sind. Zudem zeichnen sie sich häufig durch eine hohe Loyalität aus, bleiben Betrieben über Jahre hinweg verbunden und sichern damit Stabilität und Kontinuität – sie sind eine wertvolle Ergänzung zu jüngeren Teams. Auch in den letzten Jahren ihres Erwerbslebens können sie als verlässliche Fachkräfte einen wichtigen Beitrag leisten. Mit flexiblen Arbeitszeiten, Teilzeitmodellen oder weniger körperlich belastenden Aufgaben können sie länger im Berufsleben gehalten werden. Gleichzeitig endet dieses Potenzial nicht zwangsweise mit dem Renteneintritt: Viele Menschen sind auch nach dem aktiven Berufsleben bereit, im Rahmen von Minijobs oder Teilzeitbeschäftigungen weiterhin zu arbei-

ten. Durch ihr Engagement bringen sie wertvolles Wissen und Routine in die Teams und erhöhen gleichzeitig die Flexibilität. Gerade in Bereichen wie Gastronomie oder Service übernehmen ältere Mitarbeitende häufig Schichten zu Zeiten, die für jüngere Teammitglieder mit Familie schwer vereinbar sind. Damit tragen sie zur Entlastung des gesamten Teams bei und steigern die Planungssicherheit. Darüber hinaus gibt es zahlreiche weitere vielversprechende Potenzialgruppen, die bislang oftmals nicht in ihrer ganzen Stärke wahrgenommen wurden. Dazu zählen insbesondere Alleinerziehende und Wiedereinsteigende nach Elternzeit, deren Kompetenzen und Erfahrungen durch familienfreundliche Arbeitsmodelle, verlässliche Einsatzpläne sowie durch ein echtes Verständnis für Betreuungspflichten noch besser zur Entfaltung kommen können. Dasselbe gilt für Menschen in Übergangs- und Lebensphasen, etwa nach einer beruflichen Auszeit oder beim Wiedereinstieg nach einer längeren Unterbrechung. Auch internationale Fachkräfte werden oftmals noch unterschätzt. Zwar sind Anerkennungsverfahren, Sprachbarrieren und die Integration ins soziale Umfeld mit Aufwand verbunden, doch der Gewinn ist groß: Internationale Mitarbeitende bringen nicht nur dringend benötigte Kompetenzen, sondern auch neue Perspektiven und kulturelle Vielfalt in die Teams. Für Betriebe bedeutet das: Offenheit für internationale Talente und Strukturen für deren Ankommen erweitern den Kreis möglicher Mitarbeitender und stärken die Vielfalt im Unternehmen. Grundsätzlich ermöglicht ein lebensphasenorientierter Blick auf Erwerbsbiografien, individuelle Stärken sichtbar zu machen und Talente genau dort zu fördern, wo sie sich in ihrer jeweiligen Lebenssituation am besten entfalten können. Dabei lohnt es sich, den Blick bewusst über klassische Karrierepfade hinaus zu richten: Potenzielle Mitarbeitende sind vielfältiger, als es auf den ersten Blick erscheint. So eröffnen sich gerade nach bestimmten Phasen – etwa einem Ausbildungsabbruch, einem Freiwilligen Sozialen Jahr (FSJ) oder nach geleistetem Präsenzdienst – oft geeignete Zeitpunkte für eine berufliche Neuorientierung. In diesen Phasen sind Menschen besonders offen für neue Wege und können durch gezielte Ansprache und Unterstützung erfolgreich „abgeholt“ und in Betriebe integriert werden. Ebenso zählen Menschen mit (körperlichen/geistigen/psychischen) Einschränkungen zu wertvollen Potenzialträgern – sie bringen Kompetenzen, Erfahrungen und Perspektiven ein, die für Organisationen von unschätzbarem Wert sein können. Entscheidend ist, diese Talente zu erkennen und sie als gleichwertige und unverzichtbare Bereicherung für Teams und Organisationen zu verstehen.



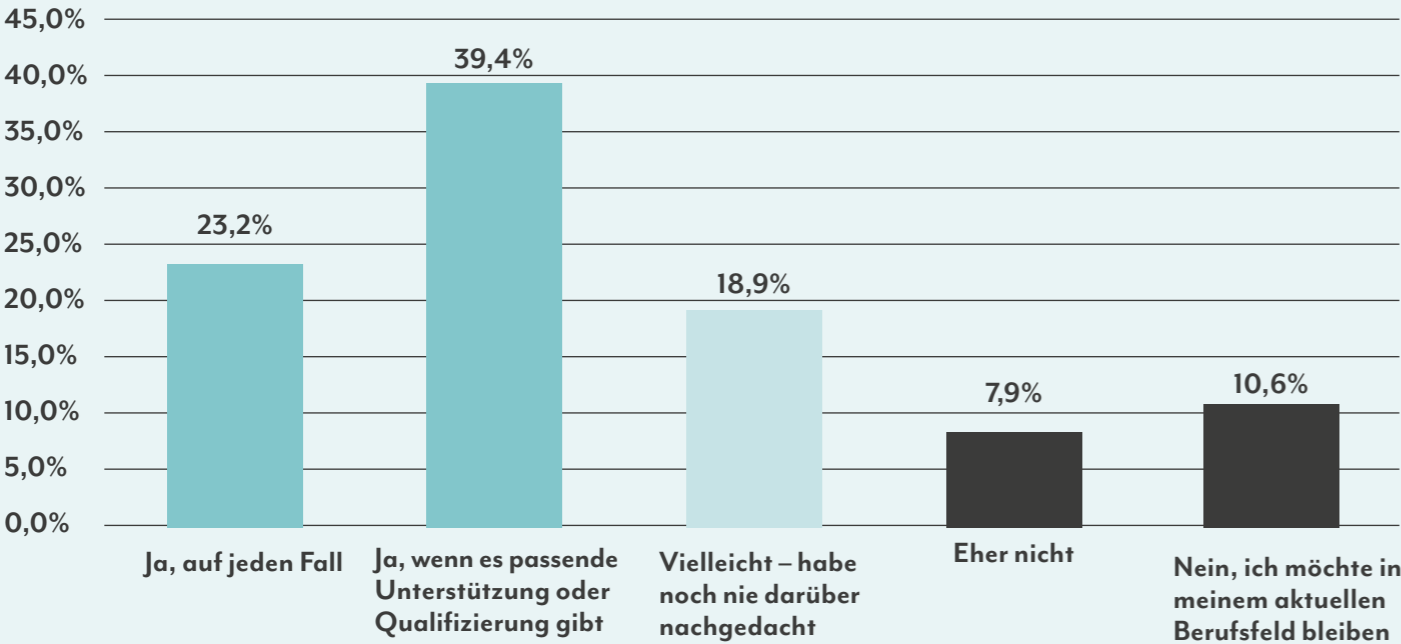
Mit all diesen Potentialgruppen kommt ein entscheidender strategischer Punkt zum Tragen: Diversität ist nicht nur eine soziale Verpflichtung, sondern ein Wettbewerbsvorteil. Untersuchungen zeigen, dass diverse Teams kreativer, widerstandsfähiger und innovativer sind (8). Unterschiedliche Altersgruppen, kulturelle Hintergründe und Erfahrungsniveaus schaffen eine Vielfalt an Perspektiven, die zu besseren Lösungen führen kann. Für Thermen- und Gesundheitsdestinationen, deren Kernaufgabe darin liegt, Menschen zu betreuen, zu begleiten und zu begeistern, ist Vielfalt ein entscheidender Erfolgsfaktor – nach innen wie nach außen. Dies bietet eine große Chance: Sie können sich als Arbeitgeber positionieren, die Vielfalt willkommen heißen und individuelle Stärken fördern. Unternehmen oder Destinationen, die zeigen, dass sie auf unterschiedliche Lebensentwürfe eingehen, können sich im Wettbewerb deutlich abheben und gleichzeitig die Gästezufriedenheit steigern, da vielfältige Teams vielfältige Gäste besser verstehen.

(8) Forbes. One More Time: Why Diversity Leads To Better Team Performance [Internet]. 2024 [zitiert am 18.07.2025]. Verfügbar unter: <https://www.forbes.com/sites/roncarucci/2024/01/24/one-more-time-why-diversity-leads-to-better-team-performance>

Potentialgruppe: Quereinsteigende

Bereitschaft aktueller Arbeitnehmender zu einem Berufsfeldwechsel – Ergebnis aus der durchgeführten Bevölkerungsbefragung (Quelle: Eigene Darstellung, 2025, n=2630)

„Würden Sie in ein völlig neues Berufsfeld wechseln – unabhängig davon, ob Sie dafür formell ausgebildet sind, aber basierend auf Ihren Fähigkeiten, Kompetenzen und Erfahrungen?“



Internationale Fachkräfte

Angeichts der demographischen Entwicklung und dem Mangel an Nachwuchs- und Fachkräften in Deutschland und Österreich führt an einer Potentialgruppe kein Weg vorbei: Internationale Fachkräfte sind und werden unverzichtbar. Ohne sie wird es nicht möglich sein, die Personalbedarfe der kommenden Jahre zu decken und die Wettbewerbsfähigkeit ganzer Branchen zu sichern. Doch die Realität zeigt: Die Suche nach geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten im EU-Ausland oder in Drittstaaten ist komplex. Sprachkenntnisse, kulturelle Unterschiede, die Bereitschaft zum Umzug und die Anerkennung von Abschlüssen sind nur einige der Hürden. Gerade im Gesundheitsbereich dauern Anerkennungsverfahren oft Monate. Dies erschwert die Planung – gerade dann, wenn, wie in Deutschland, Verfahren von Bundesland zu Bundesland teils unterschiedlich organisiert sind und Zuständigkeiten häufig unklar wirken. Diese bürokratischen Stolpersteine sind für Unternehmen, besonders für kleine und mittlere Betriebe (KMU) oft schwer allein zu bewältigen.

Dabei dürfen internationale Fachkräfte nicht nur im Kontext von Anwerbung aus Drittstaaten gesehen werden. Viele potenzielle Talente leben bereits in Deutschland und Österreich: Menschen aus EU-Mitgliedsstaaten, Geflüchtete, Fachkräfte, die über Sonderprogramme wie die Westbalkanregelung eingereist sind, oder auch zahlreiche internationale Studierende, die kurz vor dem Abschluss stehen. Diese Personen sind oftmals bereits integriert und mit der Realität vor Ort vertraut, verfügen über erste Sprachkenntnisse und Arbeitserfahrungen und können durch gezielte Qualifizierungen oder Anerkennungsverfahren rasch in Betriebe eingebunden werden. Sie zu übersehen hieße, vorhandenes Potenzial ungenutzt zu lassen.

Denn die Chancen sind enorm. Internationale Mitarbeitende bringen nicht nur dringend benötigte Fachkenntnisse, sondern auch neue Perspektiven, Diversität und Innovationskraft. Sie helfen, die Servicequalität für ein zunehmend internationales Gästeklientel zu stärken und kulturelle Vielfalt in den Betrieben zu fördern.

Unterstützung bieten zwar viele Behörden, Initiativen und staatliche Programme sowie zahlreiche Informationsplattformen – trotzdem bleibt es Aufgabe der Betriebe, den Prozess aktiv zu begleiten und zusätzliche Ressourcen einzuplanen. Wenn die finanziellen Ressourcen es zulassen, können Unternehmen auch auf international tätige Personalvermittlungen und Recruitingagenturen zurückgreifen, die sämtliche Prozesse von Beginn an begleiten. Sie kümmern sich um komplexe und kritische Verfahren wie Visa und die Anerkennung von Qualifikationen bis hin zur Integration und dem Onboarding im Betrieb. Dabei ist es essenziell, auf seriöse und ethisch

handelnde Vermittlungsagenturen zu achten, um faire und nachhaltige Arbeitsverhältnisse sicherzustellen.

Besonders wichtig ist hierbei die Integration: Die Rekrutierung von internationalen Fachkräften endet nicht mit der Vertragsunterzeichnung, sondern beginnt dort erst. Sprachkurse, Mentoring durch Kolleginnen und Kollegen, Buddy-Systeme oder „Welcome Center“ können das Ankommen und die Einarbeitung erleichtern. Ebenso wirksam sind Mentoring-Programme mit Peers (Kolleginnen und Kollegen) aus demselben Herkunftsland, die als Brückenbauer fungieren und praktische Hilfen im Alltag geben. Denn internationale Fachkräfte bleiben dann, wenn sie nicht nur im Job, sondern auch im sozialen Umfeld angekommen sind. Wertschätzung, persönliche Begleitung und eine echte Willkommenskultur sind entscheidend, aber auch Geduld, Verständnis und Empathie.

Dabei spielt auch die Region eine zentrale Rolle. Viele internationale Fachkräfte scheitern nicht am Arbeitsplatz, sondern an den Lebensumständen vor Ort: Ob mangelnder Wohnraum, Überforderung mit Behörden, fehlende Integration in die Gesellschaft, sich nicht willkommen fühlen oder schlicht Heimweh. Thermen- und Gesundheitsdestinationen können durch Kooperationen mit Betrieben, Kommunen, Vereinen und Dienstleistern (Willkommens-)Strukturen schaffen, die die vielen Herausforderungen und Hürden und somit das Ankommen erleichtern. So werden sie nicht nur attraktive Arbeitgeber, sondern auch attraktive Lebensorte und haben zudem einen besonderen Vorteil: Sie stehen für Lebensqualität, Gesundheit und Gastfreundschaft – Werte, die auch für internationale Fachkräfte attraktiv sind. Wird diese Stärke authentisch vermittelt und durch konkrete Unterstützungsangebote ergänzt, kann eine Region im Wettbewerb um internationale Talente punkten.

Internationale Fachkräfte sind keine schnelle Lösung, sondern eine strategische Investition in die Zukunftsfähigkeit von Betrieben und ganzen Regionen. Sie erfordern Zeit, Geduld und gezielte Ressourcen – sowohl im Recruiting als auch in der Integration und Betreuung. Gerade weil der Aufwand hoch ist, sind die Erträge langfristig umso bedeutender: Internationale Mitarbeitende sichern die Fachkräftebasis hinsichtlich der demografischen Entwicklung, und stärken auch die Innovationskraft und Anpassungsfähigkeit der Branche. Dabei geht es bei der Anwerbung nicht nur um die Beset-

zung offener Stellen, sondern um eine umfassende Standortstrategie: Die erfolgreiche Integration internationaler Talente macht eine Destination nicht nur zum attraktiven Arbeitgeber, sondern auch zu einem weltoffenen, zukunftsfähigen Lebens- und Arbeitsraum.

Die Bedeutung internationaler Fachkräfte wird in den kommenden Jahren weiter zunehmen – unterstützt durch digitale Plattformen, KI-gestützte Passungs-Verfahren und zentralisierte Informationsportale. Diese neuen Instrumente können Such- und Anerkennungsprozesse vereinfachen, Transparenz schaffen und Unternehmen wie Fachkräften den Einstieg erleichtern. Entscheidend wird jedoch sein, dass Destinationen und Betriebe diese Entwicklungen aktiv aufgreifen, nutzen und mit einer gelebten Willkommenskultur verbinden. Nur so kann die internationale Fachkräftegewinnung zu einem echten Zukunftsfaktor werden.

Recruiting ganzheitlich denken

Recruiting, Potentialgruppen und internationale Fachkräfte sind keine isolierten Bausteine, sondern Teil einer integrierten Fachkräftestrategie. Recruiting ist der Startpunkt und entscheidet bereits wesentlich über Bindung oder Fluktuation. Potentialgruppen zu erschließen bedeutet, den Talentpool zu erweitern und Vielfalt als Stärke zu nutzen. Internationale Fachkräfte sind die langfristige Ergänzung, ohne die der Fachkräftebedarf in Deutschland und Österreich nicht zu decken sein wird. Für Thermen- und Gesundheitsdestinationen ergibt sich daraus eine klare Botschaft: Fachkräftegewinnung ist kein kurzfristiges Projekt, sondern eine dauerhafte, strategische Aufgabe. Wer Vielfalt willkommen heißt, wer Authentizität und gelebte Werte in den Mittelpunkt stellt, wer neue Technologien klug einsetzt und zugleich den menschlichen Faktor betont, der wird im Wettbewerb bestehen.

Hilfestellungen beim Werben um internationale Fachkräfte

(Quelle: Eigene Darstellung, 2025)

Die Rekrutierung aus dem Ausland ist komplex – doch es gibt zahlreiche Behörden, Initiativen und Plattformen, die Unternehmen und Fachkräfte gezielt unterstützen:

- **ZAV – Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (DE):** Vermittelt internationale Fachkräfte, begleitet beim Visa-Prozess und unterstützt bei Anerkennungsverfahren.
<https://www.arbeitsagentur.de/vor-ort/zav/startseite>
 - **EURES – European Employment Service (EU):** Europäisches Netzwerk für grenzüberschreitende Arbeitsvermittlung mit Jobbörsen, Beratung und Förderprogrammen.
https://eures.europa.eu/index_de
 - **WKO – Wirtschaftskammer Österreich (AT):** Bietet Beratung, Programme und die Rot-Weiß-Rot-Karte, die qualifizierten Fachkräften den Zugang zum österreichischen Arbeitsmarkt erleichtert.
<https://www.wko.at/arbeitsrecht/auslaenderbeschaeftigung>
-
- **„Triple Win“-Programm (DE):** Initiative der Bundesagentur für Arbeit zur gezielten Anwerbung und Integration von Pflegefachkräften aus Drittstaaten.
<https://www.arbeitsagentur.de/vor-ort/zav/projects-programs/health-and-care/triple-win>
 - **Make-it-in-Germany (DE):** Offizielle Informationsplattform der Bundesregierung mit Stellenbörsen, Checklisten und Praxisinfos für internationale Fachkräfte und Arbeitgeber.
<https://www.make-it-in-germany.com/de/>
 - **Hand in Hand for International Talents (DE):** Von Arbeitsmarktinstitutionen geförderte Plattform zur Vermittlung internationaler Fachkräfte.
<https://hand-in-hand-for-international-talents.de>
-
- **BQ – Berufsqualifikations-Portal (DE):** Zentrale Datenbank mit Infos zu internationalen Berufsabschlüssen und Anerkennungsverfahren.
<https://www.bq-portal.de/>
 - **Anerkennung in Deutschland (DE):** Online-Portal mit Schritt-für-Schritt-Erklärungen zum Anerkennungsverfahren von Qualifikationen.
<https://www.anererkennung-in-deutschland.de>
 - **Berufsanerkennung.at (AT):** Zentrale Anlauf- und Informationsstelle zur Anerkennung und Bewertung von im Ausland erworbenen Qualifikationen.
<https://www.berufsanerkennung.at/de/>

Gerade im Gesundheitsbereich dauern Anerkennungsverfahren oft Monate.

5.3 Onboarding

Der erste Eindruck entscheidet – nicht nur bei Gästen, sondern auch bei Mitarbeitenden. Ein gut strukturiertes Onboarding ist daher weit mehr als reine Einarbeitung: Für neue Mitarbeitende bedeutet ein klarer Einstiegsprozess vor allem Orientierung, Sicherheit und Zugehörigkeit – es stellt den entscheidenden Übergang zwischen der wahrgenommenen Arbeitgebermarke und der gelebten Realität im Betrieb dar. Für Unternehmen wiederum bildet er die Basis für Motivation, Produktivität und langfristige Bindung.

In einem Arbeitsmarkt, in dem die Auswahl zunehmend bei den Arbeitnehmenden liegt, kommt dem Onboarding somit eine strategische Bedeutung zu – insbesondere in den ersten Wochen und Monaten, die häufig über Bleiben oder Gehen entscheiden. Enttäuschte Erwartungen, Rollenunklarheiten oder fehlendes Feedback zu Beginn führen oft zu Frustration und früher Fluktuation (9). Ein professionell gestalteter Einstieg reduziert diese Risiken und stärkt von Anfang an das Vertrauen in das Unternehmen.

Gerade in Thermen- und Gesundheitsdestinationen kann ein strukturiertes Onboarding besonders anspruchsvoll sein. Unterschiedliche Berufsgruppen mit eigenen Qualifikationen und Verantwortlichkeiten arbeiten eng zusammen, während der direkte Gästekontakt ein hohes Maß an Kommunikations- und Serviceorientierung erfordert. Die Arbeitsabläufe sind zudem komplex, teils reguliert und interdisziplinär. Ein gutes Onboarding vermittelt daher nicht nur Aufgaben und Strukturen,

sondern auch Werte, Haltung und die Bedeutung der eigenen Rolle im Zusammenspiel der gesamten Organisation. Wer sich von Beginn an willkommen fühlt, identifiziert sich schneller mit seiner Aufgabe und trägt diese Haltung wiederum nach außen – zu Gästen, Patientinnen und Patienten und in das Team.

Vom Preboarding zur Integration

Ein moderner Einstiegsprozess beginnt bereits vor dem ersten Arbeitstag – im sogenannten Preboarding. Mit der Vertragsunterzeichnung, aber vor dem offiziellen Start, können klare Kommunikation, vorbereitete Arbeitsplätze, Willkommensmaterialien oder digitale Informationspakete Transparenz und Sicherheit schaffen. Viele Betriebe nutzen diese Phase, um neue Mitarbeitende über das Team, Abläufe und Besonderheiten der Destination zu informieren. Erfolgreiche Beispiele zeigen, dass digitale Unterstützung wie Onboarding-Apps, E-Learning-Module oder Online-Plattformen mit Videos, Texten und Checklisten die Vorbereitung deutlich erleichtern können. Sie ermöglichen es, Wissen selbstständig zu erwerben und sich bereits vorab mit dem Betrieb vertraut zu machen. Einige Häuser kombinieren diesen digitalen Ansatz mit persönlicher Begleitung – etwa durch ein kurzes Willkommensvideo der Führungskraft oder erste virtuelle Teamvorstellungen. So entsteht schon vor dem Start ein Gefühl der Zugehörigkeit.

Am ersten Arbeitstag steht dann die persönliche Erfahrung im Mittelpunkt. Kleine Gesten – eine

herzliche Begrüßung durch die Führungskraft, ein vorbereiteter Arbeitsplatz oder eine kurze Führung durch die wichtigsten Bereiche – wirken oft stärker als jedes Hochglanzprospekt. Best-Practice-Beispiele zeigen, dass eine gute Mischung aus formaler Orientierung, praxisnahen Einweisungen und informellem Kennenlernen den Einstieg erleichtert. Besonders wirkungsvoll ist dabei die Begleitung durch eine feste Bezugsperson – etwa einen Buddy, Mentor oder eine Patin. Diese Unterstützung erleichtert nicht nur die Einarbeitung, sondern auch die soziale Integration und bietet Raum für informelle Fragen, die im Alltag sonst oft offenbleiben. In den ersten Wochen zählen vor allem Orientierung und Feedback. Neue Mitarbeitende müssen nicht nur Abläufe, Zuständigkeiten und Schnittstellen kennen, sondern auch verstehen, welche Überlegungen hinter den bestehenden Prozessen stehen. Ein strukturiertes Einarbeitungsprogramm, das sowohl fachliche als auch soziale Komponenten berücksichtigt, ist daher unerlässlich. Es sollte klare Ziele und Meilensteine enthalten – etwa die Einarbeitung in bestimmte Systeme, das Kennenlernen anderer Abteilungen oder die Teilnahme an Schulungen. Bewährt hat sich die sogenannte „90-Tage-Regel“: Nach rund drei Monaten sollte der Onboarding-Prozess soweit fortgeschritten sein, dass sich neue Mitarbeitende sicher fühlen, eigenständig arbeiten und die Unternehmenskultur verinnerlicht haben.

Professionelles Onboarding endet jedoch nicht nach 90 Tagen. Es geht fließend in die Phase der Integration über – den Punkt, an dem neue Mitarbeitende nicht mehr „neu“ sind, sondern Teil des

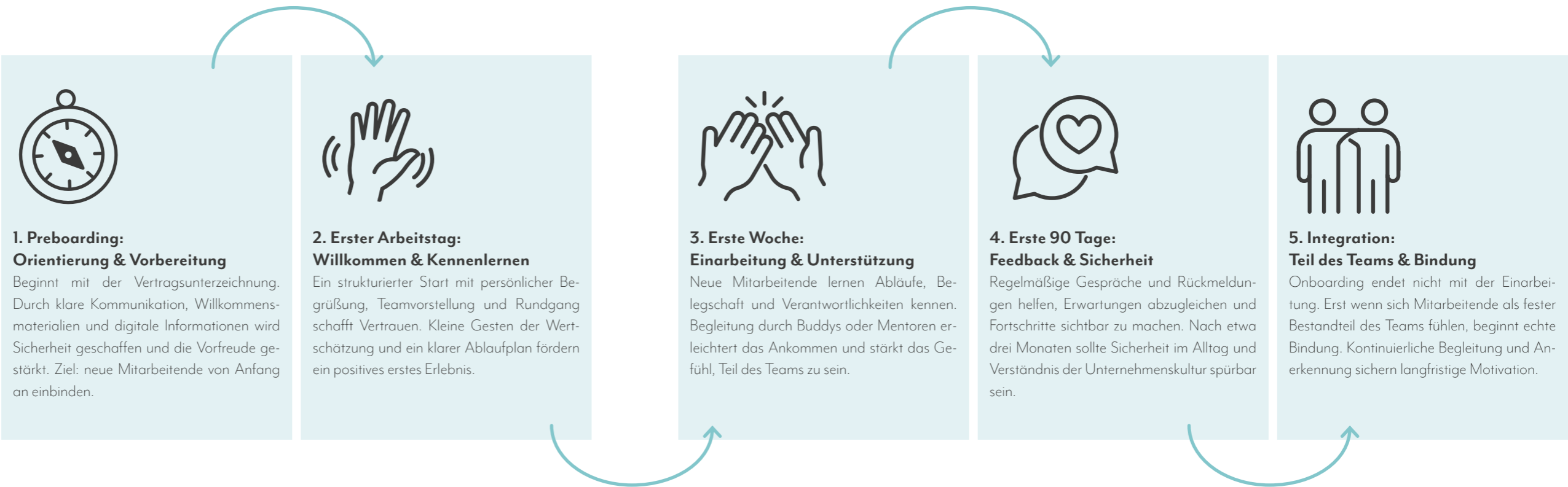
Teams. Hier entscheidet sich, ob aus anfänglicher Motivation eine langfristige Bindung entsteht. Regelmäßige Feedbackgespräche signalisieren, dass das Unternehmen die Entwicklung seiner Mitarbeitenden ernst nimmt. Vertrauen und Loyalität wachsen schneller, wenn man sich gesehen, unterstützt und wertgeschätzt fühlt. Dies gilt insbesondere in Zeiten hoher Fluktuation: Ein professionell gestaltetes Onboarding kann entscheidend dazu beitragen, Fehlbesetzungen und Frühfluktuation zu vermeiden.

Damit wird Onboarding auch zur Nagelprobe des Employer Brandings: Hier zeigt sich, ob das im Recruiting vermittelte Arbeitgeberversprechen auch tatsächlich eingelöst wird. Ein starkes Onboarding-Programm schafft Kontinuität zwischen Arbeitgeberimage und erlebter Wirklichkeit.

Thermen- und Gesundheitsdestinationen haben hierbei eine besondere Stärke: Sie leben tagtäglich Werte wie Achtsamkeit, Empathie und Wohlbefinden. Diese Qualitäten können auch nach innen getragen werden – in eine Willkommenskultur, die Mitarbeitende vom ersten Tag an spüren lässt, dass sie Teil von etwas Sinnvollem sind. Denn Mitarbeitende, die gut ankommen, bleiben und geben dieses Gefühl weiter.

(9) Springer Professional. Schneller Abgang nach miesem Onboarding [Internet]. 2025 [zitiert am 06.07.2025]. Verfügbar unter: <https://www.springerprofessional.de/mitarbeiterbindung/personalentwicklung/auf-schlechtes-onboarding-folgt-offboarding/23702412>

Fünf Stationen des Onboarding-Prozesses
(Quelle: Eigene Darstellung, 2025)



5.4 Persönliche Entwicklung

Wer Mitarbeitende nicht nur gewinnen, sondern langfristig halten will, muss ihnen Entwicklung ermöglichen. Persönliche und berufliche Weiterentwicklung ist einer der zentralen Faktoren für Zufriedenheit, Motivation und langfristige Bindung und damit ein entscheidender Bestandteil jeder nachhaltigen Personalstrategie. Persönliche Entwicklung umfasst dabei deutlich mehr als lediglich die Teilnahme an klassischen Schulungen: Sie umfasst individuelle Karriereplanung, gezielten Kompetenzaufbau, die Förderung persönlicher Stärken und die Schaffung echter Lern- und Wachstumsmöglichkeiten.

In Thermen- und Gesundheitsdestinationen spielt dieser Aspekt eine doppelte Rolle. Zum einen verändern Digitalisierung, neue wissenschaftliche Erkenntnisse, Qualitätsstandards oder Servicekonzepte kontinuierlich die Berufsbilder – somit stellt Weiterbildung nicht nur eine Voraussetzung, sondern zum Teil auch eine berufliche Verpflichtung dar, um die fachliche Kompetenz dauerhaft zu sichern. Zum anderen erfordert der tägliche Kontakt mit Gästen, Patientinnen und Patienten, aber auch Kolleginnen und Kollegen, eine hohe emotionale und kommunikative Kompetenz. Persönliche Entwicklung bedeutet hier einerseits fachliches Lernen und andererseits stärkt es die sozialen und emotionalen Fähigkeiten – von Empathie über Resilienz bis hin zu Team- und Konfliktfähigkeit.

Zukunftsorientierte Betriebe verstehen Entwicklung daher als integralen Bestandteil ihrer Arbeitgeberstrategie und nicht nur als freiwillige Zusatzleistung. Sie schaffen Strukturen, die Lernen als Teil des Arbeitsalltags etablieren: zum Beispiel durch interne Lernplattformen, modulare Schulungsprogramme, Job-Rotationen oder Mentoring. Lernen wird so zu einem kontinuierlichen Prozess, der Mitarbeitende befähigt, Verantwortung zu übernehmen und Veränderungen aktiv mitzugestalten.

Besonders erfolgreich sind hierbei jene Unternehmen, die Entwicklung gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden gestalten. Regelmäßige Entwicklungsgespräche und Feedback-Formate schaffen Vertrauen und zeigen zugleich Wertschätzung. Der Austausch über Stärken, Interessen und Entwicklungswünsche seiner Mitarbeitenden macht es möglich, Qualifizierungsmaßnahmen gezielt einzusetzen – so wird Entwicklung planbar, individuell und sichtbar.

Ein zunehmend wichtiger Schwerpunkt liegt dabei auf den sogenannten Zukunftskompetenzen – also Kompetenzen, die über reine Fachkenntnisse hinausgehen und in einer dynamischen Arbeitswelt immer wichtiger werden. Dazu zählen allen voran digitale Fähigkeiten, Kommunikations- und Problemlösungskompetenz, kritisches Denken, Innova-

tionsfähigkeit, Resilienz und interkulturelle Sensibilität. Diese Fähigkeiten machen Mitarbeitende anpassungsfähig, stärken ihre Selbstwirksamkeit und erhöhen ihre Beschäftigungsfähigkeit – gerade in Branchen, die parallel mit Fachkräftemangel, Digitalisierung und steigenden Serviceerwartungen konfrontiert sind. Zukunftskompetenzen zu fördern bedeutet auch, Lernkultur neu zu denken. Lernen sollte kein punktuell Ereignis mehr sein, sondern Teil einer modernen Arbeitskultur.

Digitale Lernangebote, Micro-Learning-Formate oder interne Lerncommunities können ein moderner Ansatz sein, um flexibles, praxisnahes Lernen zu ermöglichen und Wissensaustausch im Team zu fördern. Seinen Mitarbeitenden zu ermöglichen, ihr Wissen weiterzugeben, stärkt zugleich das Wir-Gefühl und das Selbstbewusstsein. So beschreibt ein Beitrag des Unternehmens Insights anschaulich, wie Führungskräfte durch offene Feedbackkultur, Lernfreude und gezielte Förderung von Neugier eine Wachstumsmentalität im Team entwickeln können – ein Ansatz, der auch in Thermen- und Gesundheitsbetrieben wertvolle Impulse liefern kann (10).

Unternehmen, die persönliche Entwicklung als festen Bestandteil ihrer Kultur verankern, profitieren letztendlich mehrfach: Sie erhöhen ihre Attraktivität am Arbeitsmarkt, sichern langfristig die Qualität ihrer Leistungen und fördern Loyalität. Mitarbeitende, die sich weiterentwickeln dürfen, fühlen sich ernst genommen. Sie erkennen, dass ihr Arbeitgeber nicht nur kurzfristige Arbeitskraft sucht, sondern in Menschen investiert. Diese Haltung schafft Identifikation, Stolz und Verbundenheit.

Betrieben in Thermen- und Gesundheitsdestinationen bietet die persönliche Entwicklung eine besondere Chance: Sie zahlt unmittelbar auf die zentralen Werte der Branche ein – Empathie, Servicequalität, Gesundheitsbewusstsein und Achtsamkeit. Mitarbeitende zu befähigen, mit Stress umzugehen, empathisch zu kommunizieren oder Verantwortung im Team zu übernehmen, stärkt nicht nur individuelles Wohlbefinden, sondern auch das Betriebsklima und die Gästezufriedenheit.

Damit wird persönliche Entwicklung zum Bindeglied zwischen Onboarding und langfristiger Mitarbeiterbindung – ein Schlüssel, um Talente zu halten, Motivation zu sichern und Organisationen zukunftsfähig zu gestalten. Sie ist kein Luxus, sondern eine Investition in die wichtigste Ressource, die Thermen- und Gesundheitsdestinationen haben: die Menschen, die dort arbeiten.

(10) Insights. 8 Wege, die ein Growth Mindset in Ihrem Team fördern [Internet]. 2025 [zitiert am 14.07.2025]. Verfügbar unter: <https://blog.insights.com/de/blog/8-wege-die-ein-growth-mindset-in-ihrem-team-fordern>

1. Digitale Kompetenz

Souveräner Umgang mit digitalen Tools, Daten und Systemen – von digitalen Gästekarten bis zu E-Learning-Plattformen.

3. Problemlösungsorientierung & kritisches Denken

Herausforderungen analysieren, Entscheidungen treffen und Verantwortung übernehmen – besonders in komplexen Abläufen und zwischenmenschlichen Situationen..

5. Interkulturelle Kompetenz & Empathie

Verständnis für unterschiedliche kulturelle Hintergründe und Bedürfnisse – essenziell in einer zunehmend internationalen Gästestruktur und Belegschaft.

Praxis-Tipp:

Zukunftskompetenzen entwickeln sich am besten in einer Kultur des Lernens. Kleine, kontinuierliche Lerneinheiten (Micro-Learning), Peer-Trainings und Job-Rotationen sind wirksamer als einzelne Schulungstage und stärken zugleich das Teamgefühl.

(Quelle: eigene Darstellung, 2025)

2. Kommunikationsfähigkeit

Klar und empathisch kommunizieren – ob mit Mitarbeitenden, Patientinnen und Patienten oder Gästen. Grundlage für Teamarbeit und Servicequalität.

4. Resilienz & Selbstmanagement

Belastungen erkennen, mit Stress umgehen und das eigene Wohlbefinden stärken – eine Kernkompetenz in Gesundheits- und Dienstleistungsberufen.

Wichtige Zukunfts- kompetenzen

6. Innovationsfähigkeit & Lernbereitschaft

Offenheit für Neues, Mut zum Ausprobieren und kontinuierliches Lernen – die Grundlage für Weiterentwicklung und Wettbewerbsfähigkeit.

5.5 Offboarding & Reboarding

Der letzte Eindruck, den Mitarbeitende von einem Unternehmen mitnehmen, prägt das Bild oft ebenso stark wie der erste. Offboarding – also der strukturierte und wertschätzende Austrittsprozess von Mitarbeitenden – ist daher weit mehr als reine Formalität. Richtig gestaltet, kann er den Abschied erleichtern, Wissen sichern und den Grundstein für eine spätere Rückkehr legen.

Offboarding als Teil einer nachhaltigen Fachkräftestrategie

In Zeiten des Fachkräftemangels darf Offboarding nicht als endgültige Trennung verstanden werden. Die aktive Gestaltung einer positiven Beziehung zu ausscheidenden Mitarbeitenden schafft Vertrauen und hält die Tür für künftige Kooperationen offen. Gerade in den Thermen- und Gesundheitsdestinationen, in denen persönliche Bindungen, Vertrauen und Teamgeist entscheidend sind, kann ein positives Offboarding über den langfristigen Erfolg eines Arbeitgebers mitentscheiden.

Ein wertschätzender Abschied sendet ein starkes Signal, nach innen wie nach außen. Mitarbeitende, die mit einem guten Gefühl gehen, bleiben häufig „Markenbotschafter“, empfehlen das Unternehmen beziehungsweise den Arbeitgeber weiter oder kehren später sogar wieder zurück. Schlechte Erfahrungen hingegen verbreiten sich schnell – insbesondere über Bewertungsportale oder soziale Medien. Offboarding ist damit auch ein Instrument der Markenpflege.

Ein strukturierter Austrittsprozess umfasst idealerweise klare Kommunikation, geregelte Übergaben sowie ein Abschlussgespräch. Und dieses mehr als eine Formalität: Es bietet die Chance, ehrliches Feedback zu erhalten – zu Arbeitsbedingungen, Führungsstil oder Teamkultur. Solche Rückmeldungen sind wertvolle Indikatoren für Verbesserungspotenziale im Unternehmen.

Besonders im Thermen- und Gesundheitsbereich, wo Wissen auch oftmals in der Praxis und im persönlichen Umgang mit Gästen, Patientinnen und Patienten oder Kollegen weitergegeben wird, ist ein systematischer Wissenstransfer entscheidend. Übergabegespräche, Checklisten bis hin zu Mentoring helfen, implizites Wissen zu sichern. So bleibt die betriebliche Kontinuität gewahrt – auch wenn Personal wechselt.

Offboarding ist zugleich Ausdruck von Wertschätzung. Kleine Gesten, wie ein persönlicher Abschied im Team, eine Dankeskarte oder eine Einladung zum Sommerfest, signalisieren Anerkennung und Respekt. Sie prägen den letzten Eindruck – und dieser bleibt.

Reboarding – Potenziale nutzen statt neu suchen

Während Offboarding das geordnete Gehen begleitet, schafft Reboarding die Möglichkeit des bewussten Wiederkommens. Viele Beschäftigte verlassen ihren Arbeitsplatz nicht dauerhaft, sondern aufgrund von Lebensumständen – wie etwa Ortswechseln, familiären Verpflichtungen oder aus Neugier auf neue berufliche Erfahrungen. Wenn Betriebe den Kontakt erfolgreich halten, eröffnen sich Chancen für eine spätere Rückkehr.

Reboarding bedeutet dabei mehr als eine reine Wiedereinstellung: Es ist die gezielte Reintegration ehemaliger Mitarbeitender unter Berücksichtigung neuer Kompetenzen und Erfahrungen. Sie kennen Abläufe, Werte und Kultur bereits, bringen aber frische Perspektiven und Impulse mit. Ein klar strukturierter Wiedereinstiegsprozess – mit aktualisierten Informationen, Auffrischungstrainings und individuellen Gesprächen – erleichtert die schnelle Wiederanbindung und verhindert Missverständnisse.

Unternehmen, die Offboarding und Reboarding als fortlaufenden Prozess begreifen, schaffen ein lebendiges Netzwerk über das eigentliche Arbeitsverhältnis hinaus. Auch die Alumni-Pflege – etwa durch Newsletter, Netzwerktreffen oder Social-Media-Gruppen – kann die Verbindung aktiv halten. Einige Betriebe nutzen diese Netzwerke sogar gezielt für Recruiting, Kooperationen oder Wissenstransfer. Ein professionelles Beziehungsmanagement zu ehemaligen Mitarbeitenden zahlt sich also doppelt aus: Es signalisiert Wertschätzung und schafft Vertrauen bei jenen, die bleiben. Das respektvolle Begrüßen und Verabschieden von Kolleginnen und Kollegen vermittelt Beobachtenden eine Unternehmenskultur, die als wertschätzend und menschlich erlebt wird.

Kontakthalten in Übergangsphasen – Verbindung statt Verlust

Nicht jeder Abschied ist endgültig. Viele Mitarbeitende unterbrechen ihre Tätigkeit nur vorübergehend – etwa aufgrund von Elternzeit, Pflegekarenz oder gesundheitlich bedingten Auszeiten. Gerade in diesen Phasen entscheidet sich oft, ob eine spätere Rückkehr gelingt oder ein dauerhafter Verlust entsteht.

Studien zeigen, dass ein Drittel der Frauen in Deutschland nach der Elternzeit den Arbeitgeber wechselt – meist nicht aus mangelnder Loyalität, sondern weil der Kontakt abbricht, Informationen fehlen oder flexible Rückkehrmodelle nicht vorhanden sind (11). Dabei wäre der Aufwand gering, um den Faden nicht abreißen zu lassen. Ein gutes

Kontakthalten lebt von Wertschätzung und Kommunikation – etwa durch regelmäßige Updates, persönliche Nachrichten oder Einladungen zu Teamveranstaltungen. Führungskräfte spielen dabei eine Schlüsselrolle: Ein kurzer Anruf oder eine Nachricht signalisieren, dass die Person weiterhin Teil des Teams bleibt.

Für die Rückkehr wiederum ist ein geplanter Wiedereinstieg entscheidend. Individuelle Abstimmungen zu Arbeitszeit, Aufgaben oder Weiterentwicklung erleichtern die Reintegration. Gerade Thermen- und Gesundheitsdestinationen profitieren, wenn erfahrene Mitarbeitende nach einer Auszeit schnell wieder Anschluss finden – denn sie bringen nicht nur Know-how, sondern auch Loyalität mit.

Vom Abschied zur Chance

Offboarding und Reboarding sind zwei Seiten derselben Medaille. Beide beruhen auf der Überzeugung, dass Beziehungen zu Mitarbeitenden über das Arbeitsverhältnis hinausgehen. Professionell gestaltet, tragen sie zur Wissenssicherung, Markenstärkung und Mitarbeiterbindung bei – sie helfen, Fachkräftepotenziale zu halten statt zu verlieren. Denn wer scheidende Mitarbeitende mit Respekt verabschiedet, sendet nicht nur ein Signal an die, die gehen – sondern vor allem auch an jene, die bleiben.

(11) Stepstone. Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben [Internet]. 2024 [zitiert am 17.04.2024]. Verfügbar unter: <https://www.stepstone.de/e-recruiting/hr-wissen/arbeitsmarkt/vereinbarkeit-familie-und-beruf>

Der Kreislauf der Mitarbeiterbeziehung – von Offboarding zu Reboarding

(Quelle: Eigene Darstellung, 2025)



5.6 Mitarbeiterbindung

Mitarbeiterbindung ist das Herzstück jeder erfolgreichen Personalstrategie und zugleich eine der größten Herausforderungen. Denn sie ist kein einzelner Schritt im Employee Life Cycle, sondern der rote Faden, der sich durch alle Phasen einer Anstellung zieht: von der ersten Begegnung mit dem Arbeitgeber sowie der Arbeitgebermarke über Onboarding und persönliche Entwicklung bis hin zu Offboarding und möglichem Reboarding. Mitarbeiterbindung ist kein statischer Zustand, sondern ein dynamischer Kreislauf – darüber hinaus wohl die Summe aller Erfahrungen, die Mitarbeitende mit einem Unternehmen machen.

Besonders in Thermen- und Gesundheitsdestinationen, in denen Menschen für Menschen arbeiten, ist Bindung ein zentraler Erfolgsfaktor. Hier entscheidet nicht allein die fachliche Kompetenz, sondern vor allem Haltung, Empathie und Authentizität. Prozesse lassen sich standardisieren, echtes Engagement nicht. Mitarbeitende, die sich mit ihrem Arbeitgeber identifizieren, tragen diese Überzeugung nach außen: Sie sind glaubwürdige Markenrepräsentierende, prägen das Gästelerlebnis und den Eindruck bei Patientinnen und Patienten und sichern die Servicequalität auf natürliche Weise.

Individualisierung ist ein wichtiger Aspekt der Mitarbeiterbindung. Unterschiedliche Generationen, Lebensphasen und Lebensmodelle bringen unterschiedliche Erwartungen mit sich – unter anderem an Führung, Sinn, Arbeitszeit oder Entwicklung. So zeigen die Ergebnisse der im Projekt durchgeführten Befragungen: Es gibt nicht *die eine* Belegschaft, sondern vielfältige Gruppen mit unterschiedlichen Bedürfnissen. Während manche Mitarbeitende Stabilität, Sicherheit und klare Strukturen suchen, wünschen sich andere Selbstbestimmung, Gestaltungsspielraum oder flexible Arbeitszeitmodelle. Erfolgreiche Betriebe erkennen diese Vielfalt als Stärke und reagieren mit maßgeschneiderten Angeboten – eine Personalchefin im persönlichen Gespräch mit dem Projektteam bestätigte: „Bei 450 Mitarbeitenden haben wir 450 individuelle Arbeitsverträge“. Doch flexible Arbeitszeiten, Job-sharing, Homeoffice oder Sabbaticals sind längst keine Luxusoptionen mehr, sondern Ausdruck einer Kultur, die Vertrauen vermittelt und Lebensrealitäten anerkennt.

Gerade in Betrieben mit Schicht- oder Wochenenddiensten – wie Thermen, Reha- und Kur-Zentren oder Kliniken – kann mehr Planungsfreiheit die Zufriedenheit spürbar erhöhen. Digitale Tools wie Wunschdienst- oder Schichttausch-Apps können helfen, individuellen Bedürfnissen gerecht zu werden, ohne den Betriebsablauf zu gefährden. Das Ziel: Rahmenbedingungen, die sich an Menschen und ihren Umständen orientieren – nicht umgekehrt.

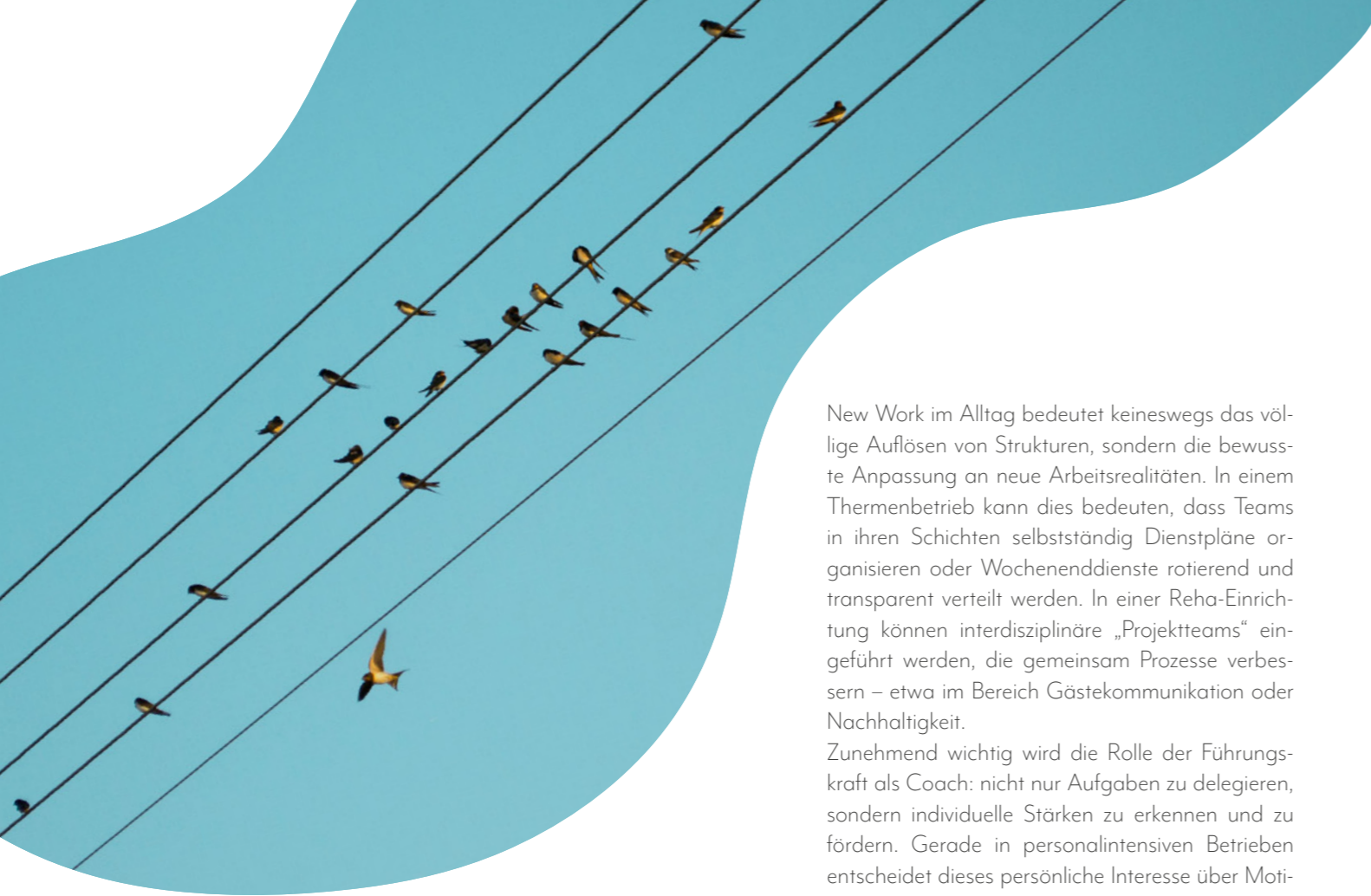
Aber auch flexible Modelle rund um Elternschaft, Pflege und Wiedereinstieg bergen ungenutztes Potenzial. So würden viele Beschäftigte – insbesondere Frauen und junge Eltern – ihre Arbeitszeit deutlich aufstocken, wenn passende Rahmenbedingungen wie Kinderbetreuung, flexible Dienstzeiten oder Homeoffice-Möglichkeiten vorhanden wären. Für Betriebe in Thermen- und Gesundheitsdestinationen bedeutet das eine große Chance: Statt neue Fachkräfte mühsam zu rekrutieren, können vorhandene Mitarbeitende stärker eingebunden werden – durch individuell abgestimmte Arbeitsverträge und unterstützende Angebote, die Vereinbarkeit wirklich ermöglichen. So wird Mitarbeiterbindung zur aktiven Fachkräftesicherung.

Flexible Modelle rund um Elternschaft, Pflege und Wiedereinstieg eröffnen zusätzliches Potenzial.



Wer Menschen stärkt,

bindet sie nachhaltig.



Führung & New Work – Vertrauen als Bindungskraft

In der modernen Arbeitswelt bedeutet Führung nicht Kontrolle, sondern Befähigung. Gute Führungskräfte schaffen Orientierung, geben Rückhalt und fördern Selbstverantwortung. Sie schaffen die Verbindung zwischen Organisation und Individuum und prägen den kulturellen Rahmen, in dem Bindung entstehen kann. Denn erfolgreiche Mitarbeiterbindung ruht auf drei zentralen Säulen, die auch den Kern moderner Leadership-Kultur bilden: Führung, Feedback und Flexibilität. Führung bedeutet heutzutage, Verantwortung zu teilen, Transparenz zu leben und Mitarbeitende zu befähigen, Entscheidungen mitzutragen. Sie beruht auf Vertrauen statt Kontrolle und fördert Zugehörigkeit auf Augenhöhe. Feedback sorgt für Entwicklung: Eine offene Feedbackkultur macht Erfolge sichtbar, gibt Orientierung und schafft Raum für gegenseitiges Lernen. Regelmäßige, ehrliche Gespräche helfen, Unzufriedenheit früh zu erkennen und Potenziale zu heben. Mitarbeitende, die sich gehört fühlen, bleiben aus Überzeugung, nicht aus Pflicht. Flexibilität schließlich ist Ausdruck von Vertrauen und Respekt gegenüber den individuellen Lebenssituationen. Sie ermöglicht Selbstbestimmung, steigert Zufriedenheit und unterstützt die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Gesundheit. Diese drei Säulen bilden das Fundament dessen, was unter „New Work“ verstanden wird (12). Doch

New Work im Alltag bedeutet keineswegs das völlige Auflösen von Strukturen, sondern die bewusste Anpassung an neue Arbeitsrealitäten. In einem Thermenbetrieb kann dies bedeuten, dass Teams in ihren Schichten selbstständig Dienstpläne organisieren oder Wochenenddienste rotierend und transparent verteilt werden. In einer Reha-Einrichtung können interdisziplinäre „Projektteams“ eingeführt werden, die gemeinsam Prozesse verbessern – etwa im Bereich Gästekommunikation oder Nachhaltigkeit.

Zunehmend wichtig wird die Rolle der Führungskraft als Coach: nicht nur Aufgaben zu delegieren, sondern individuelle Stärken zu erkennen und zu fördern. Gerade in personalintensiven Betrieben entscheidet dieses persönliche Interesse über Motivation und Loyalität. Mitarbeitende, die spüren, dass ihre Entwicklung ernst genommen wird, identifizieren sich stärker mit dem Unternehmen. Und Unternehmen wiederum, denen eine starke emotionale Bindung ihrer Mitarbeitenden gelingt, verzeichnen nachweislich geringere Fluktuation, weniger Fehlzeiten und höhere Produktivität – ein essenzieller Befund, den aktuelle Studien belegen (13).

Kultur als Klammer – Total Reward & Culture of Care

Bindung entsteht auch im Zusammenspiel von Rahmenbedingungen und Kultur. Ein möglicher Ansatz ist „Total Reward“, denn er umfasst exemplarisch alle Faktoren, die Motivation und Loyalität fördern – monetäre ebenso wie nicht-monetäre: Gehalt, Benefits, Weiterbildung, Arbeitsklima und Führung.

Eine „Culture of Care“ beschreibt hingegen die Haltung, die diesen Faktoren zugrunde liegt – das ehrliche Interesse am Menschen, das über reine Arbeitsleistung hinausgeht. Eine solche Kultur zeigt sich nicht in Leitbildern, sondern vor allem in der Praxis des Alltags. Sie beginnt bei kleinen Dingen – etwa einem offenen Ohr der Führungskraft, flexiblen Übergaben bei familiären Verpflichtungen oder einer transparenten Kommunikation über Veränderungen im Betrieb. Sie zeigt sich auch in Ritualen der Wertschätzung: Geburtstagsgrüße, gemeinsame Frühstücke, kurze Team-Reflexionen am Ende einer Saison oder das bewusste Danke nach intensiven Wochen.

Benefits mit Total-Rewards-Strategie

(Quelle: Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (14), 2025)

Work-Life-Balance und Gesundheit

Handlungsfeld:

Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sowie zur Förderung der Gesundheit und Resilienz der Mitarbeitenden.

Mögliche Benefits:

- Work-Life-Balance
- flexible Arbeitszeiten
- Homeoffice, hybrides Arbeiten
- Sonderurlaub/Sabbaticals
- Vereinbarkeitsangebote (Kinder, Pflege)
- zusätzliche Urlaubstage

Gesundheit

- ergonomische Arbeitsplätze
- Sportevents & Laufgruppen
- Fitnessstudio-Zuschuss
- gesundes Kantinenessen
- Rückenschule, Stressbewältigung

Gehaltsergänzende Leistungen

Handlungsfeld:

Zusätzliche finanzielle oder sachliche Vorteile, die über das Gehalt hinausgehen – oft steuerlich begünstigt.

Mögliche Benefits:

- betriebliche Altersvorsorge (bAV)
- Jobticket oder Deutschlandticket
- Fahrradleasing (Dienstrad)
- Zuschüsse für Kita, Mittagessen, Pendler und Pendlerinnen
- Urlaubs- und Weihnachtsgeld
- Übernahme von Fortbildungskosten
- Prepaid-Gutscheinkarten (bis 50 € monatlich steuerfrei)

Vergütung

Handlungsfeld:

Faire und wettbewerbsfähige Gehälter sowie leistungsorientierte Boni schaffen Motivation und Sicherheit.

Hinweis: Gehalt und Boni (Incentives) sind bereits Teil der regulären Vergütung.

Anerkennung

Handlungsfeld:

Ein wertschätzendes Miteinander, gute Feedbackkultur und Anerkennung fördern Motivation und Loyalität.

Mögliche Benefits:

- Teamevents & Betriebsfeiern
- kleine Geschenke zu Anlässen (3×60 € steuerfrei)
- persönliche Dankeskarten
- Jubiläumsgeschenke

Entwicklung und Perspektiven

Handlungsfeld:

Förderung von Fachwissen, Kompetenzen und Karrieremöglichkeiten – ein zentrales Instrument zur Mitarbeiterbindung.

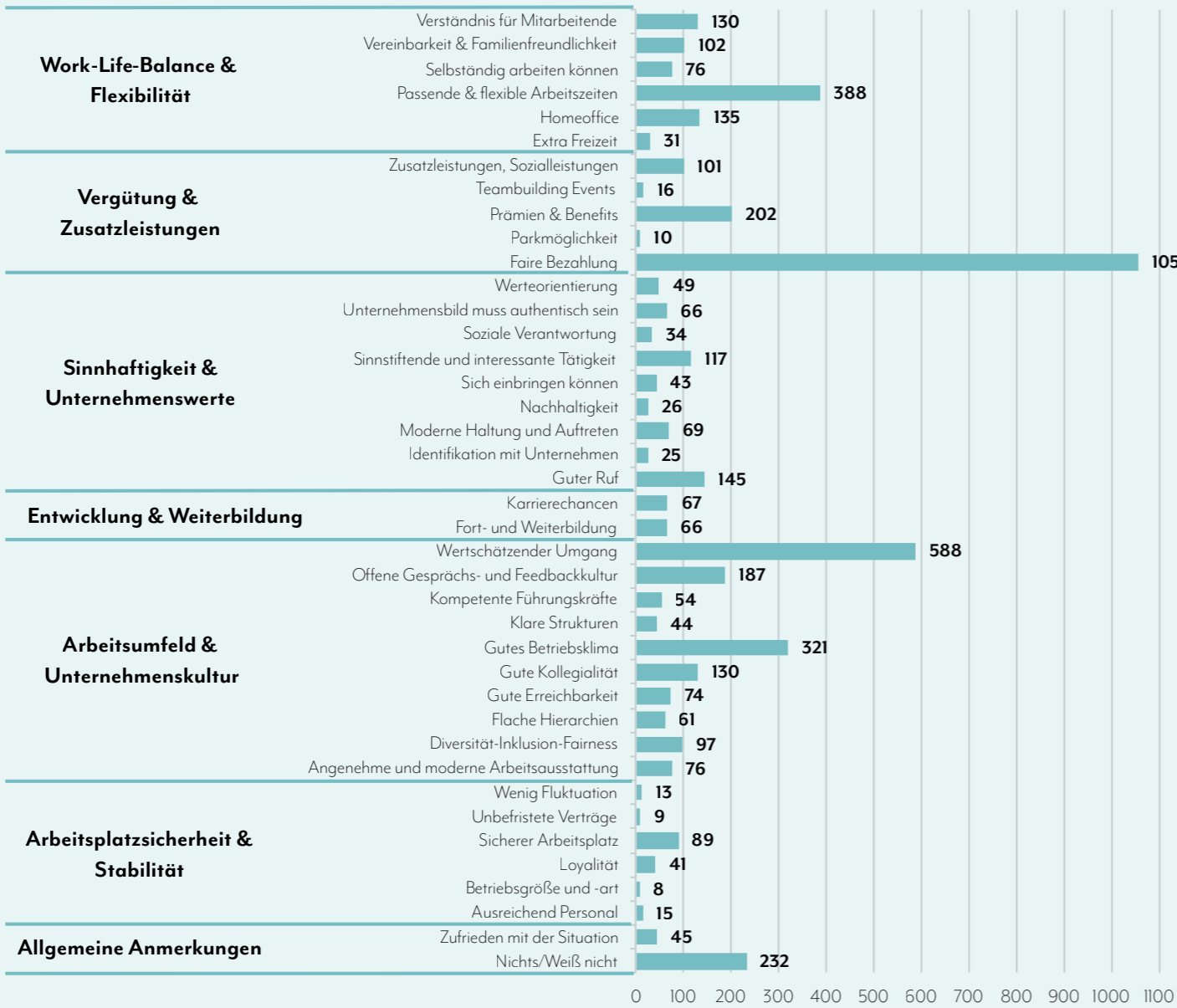
Mögliche Benefits:

- Weiterbildungen & Zertifikatsprogramme
- E-Learning-Plattformen
- Mentoring & Coaching
- Teilnahme an Fachmessen & Konferenzen

Mitarbeiterbindung durch Arbeitgeberattraktivität

Aspekte, die Arbeitgeberattraktivität fördern – Ergebnis aus der durchgeführten Bevölkerungsbefragung

(Quelle: Eigene Darstellung, 2025, n=2890, Filterfrage, Mehrfachantworten möglich)



In Thermen- und Gesundheitsdestinationen, wo Fürsorge und Achtsamkeit Teil der täglichen Arbeit sind, lässt sich eine Culture of Care besonders authentisch leben. Viele Betriebe nutzen ihre eigenen Stärken als Gesundheitsanbieter auch nach innen: durch betriebliche Gesundheitsförderung, vergünstigten Thermeneintritt, Entspannungsangebote, Bewegungsprogramme oder psychologische Beratung. Diese Initiativen signalisieren, dass Wohlbefinden und Gesundheit nicht allein für Gäste, Patientinnen und Patienten, sondern auch für das Team Priorität haben.

Total Reward bietet die strategische Grundlage, solche Angebote ganzheitlich zu gestalten. Neben klassischen Benefits wie Essenszuschüssen, Weiterbildungsbudgets oder Fahrtkostenzuschüssen gewinnen zunehmend soziale Leistungen an Bedeutung – etwa Kinderbetreuung, Mobilitätsunterstützung, Wohnraumservice oder zusätzliche Urlaubstage. Entscheidend ist, dass diese Angebote Teil einer konsistenten, wertorientierten Personalstrategie sind.

Culture of Care und Total Reward wirken schließlich in beide Richtungen: Sie stärken die emotionale Bindung der Mitarbeitenden und erhöhen zugleich die Attraktivität der Arbeitgebermarke. Gäste und Patientinnen und Patienten spüren, wenn Teams im Gleichgewicht sind – wenn Fürsorge und Achtsamkeit sowohl nach außen, als auch intern gelebt werden. So entsteht eine Kultur, die Mitarbeitende nicht nur hält, sondern stolz macht, Teil davon zu sein.

Bindung als Zukunftsaufgabe

Die vielen Ansatzpunkte zeigen deutlich: Mitarbeiterbindung ist in Summe keine Maßnahme, sondern eine Haltung – sie ist nicht das Ziel am Ende des Employee Life Cycle, sondern der Puls, der sie lebendig hält: Tag für Tag, Begegnung für Begegnung. Mitarbeiterbindung entsteht dort, wo Menschen nicht einfach für ein Unternehmen tätig sind, sondern aktiv mitgestalten und Teil des gemeinsamen Erfolgs werden. Sie verlangt konsequente Führung, eine offene Kultur und die Bereitschaft, zuzuhören, zu lernen und sich anzupassen.

In einer Branche, die auf Nähe, Vertrauen und Begegnung setzt, ist Bindung der Schlüssel zur Zukunftsfähigkeit. Sie entscheidet unter anderem darüber, ob Wissen bleibt, ob Fachkräfte wiederkommen und ob Gäste oder Patientinnen und Patienten sich willkommen fühlen. Und deshalb gilt: Erfolgreiche Mitarbeiterbindung entsteht dort, wo wirtschaftliches Denken und Menschlichkeit kein Widerspruch sind. Wer beides vereint, schafft Zugehörigkeit, Stolz und langfristige Stabilität – die Grundlage für resiliente, zukunftsfähige Betriebe in Thermen- und Gesundheitsdestinationen.



(12) Chang C, Giardini M, Werther S. New Work, Leadership und Human Resources Management im Tourismus. Wiesbaden: Springer Verlag; 2024.

(13) Gallup. Gallup Engagement Index Deutschland 2024 [Internet]. 2024 [zitiert am 24.03.2025]. Verfügbar unter: <https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland.aspx>

(14) Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung. Mitarbeiterbenefits richtig einsetzen [Internet]. 2025 [zitiert am 20.07.2025]. Verfügbar unter: <https://www.kofa.de/personalarbeit/unternehmenskultur/mitarbeiterbenefits-richtig-einsetzen>



Die Wahl eines Arbeitsplatzes ist heutzutage weit mehr als eine rein berufliche Entscheidung – sie ist eng mit der Frage verbunden, wo und wie Menschen leben möchten. Beruf und Wohnortwahl gehen dabei zunehmend Hand in Hand: Ob sich jemand in einer Region niederlässt, dort bleibt oder zurückkehrt, hängt nicht nur von Jobangeboten, sondern in hohem Maße von der Lebensqualität vor Ort ab. Verfügbarkeit und Leistbarkeit von Wohnraum, Mobilität, Freizeitmöglichkeiten, Kinderbetreuung, Bildungsangebote oder soziale Einbindung – all das bestimmt, ob ein Arbeitsort auch zu einem Lebensort wird.

Damit rückt die Fachkräfteentwicklung über die Betriebe hinaus: Nicht allein Arbeitgeber, auch Gemeinden, Destinationen und Regionen müssen attraktive Rahmenbedingungen schaffen, um Talente und Mitarbeitende zu halten oder neu zu gewinnen. Lebensqualität ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor und gemeinsame Aufgabe derer, die Fachkräfte ansprechen wollen.

Lebensqualität als Standortfaktor

Fachkräftesicherung endet nicht am Thermen- oder Klinikausgang. Sie beginnt dort, wo Menschen wohnen, leben und ihre Freizeit gestalten. Besonders in ländlich geprägten Regionen – wie den Thermen- und Gesundheitsdestinationen in Niederbayern, Oberösterreich und Salzburg – zeigt sich, dass Lebensqualität zunehmend darüber entscheidet, ob Mitarbeitende bleiben oder gehen. Die im Projekt durchgeführte Mitarbeitendenbefragung bestätigt diesen Zusammenhang: Verfügbarer und zugleich leistbarer Wohnraum, leistbare Lebenshaltungskosten sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind zentrale Faktoren. Gerade in diesen Bereichen äußerten viele Befragte Unzufriedenheit. Hinzu kommen Wünsche nach besserer Kinderbetreuung, Jobmöglichkeiten für Lebenspartnerinnen und -partner und einer verlässlicheren Verkehrsanbindung.

Der oft bemühte Slogan „Dort arbeiten, wo andere Urlaub machen“ greift diese Ambivalenz auf – er zeigt zugleich, dass er heutzutage nur noch bedingt als Versprechen greift. Für viele Beschäftigte in touristisch geprägten Regionen bedeutet er nämlich auch, dass sie dort leben, wo andere ihre Freizeit verbringen: mit höheren Lebenshaltungskosten, saisonalen Schwankungen und eingeschränkten Wohnmöglichkeiten. Lebensqualität entsteht nicht automatisch durch landschaftliche Schönheit oder touristische Attraktivität, sondern durch funktionierende Alltagsstrukturen – leistbares Wohnen, verlässliche Mobilität, soziale Einbindung und echte Teilhabe. Erst wenn Arbeiten und Leben im Gleichgewicht stehen, wird eine Tourismusregion auch zu einem nachhaltigen Lebensraum für ihre Beschäftigten.

Arbeitsplatz- und Lebensqualität gehören also untrennbar zusammen. Regionen, die in Wohnraum, Mobilität und soziale Infrastruktur investieren, schaffen Lebensqualität für ihre Bevölkerung und zugleich sichern sie ihre Zukunftsfähigkeit als Wirtschafts- und Fachkräftestandort. Lebensqualität ist damit kein Wohlfühlbegriff, sondern ein essenzieller Wettbewerbsfaktor im regionalen Standortmarketing.



Importance-Satisfaction: Wohnortwahl

Wichtigkeit und Zufriedenheit essenzieller Wohnortfaktoren –
Ergebnis aus der durchgeführten Mitarbeitendenbefragung
(Quelle: Eigene Darstellung, 2025, n=261)



Wohnraum als Schlüsselfaktor

Kaum ein Thema prägt die Standortattraktivität so stark wie das Wohnen. In vielen Regionen ist leistbarer Wohnraum zur entscheidenden Fachkräftefrage geworden – sowohl für neue als auch für bestehende Mitarbeitende. Besonders in touristischen und gesundheitsorientierten Destinationen konkurrieren Betriebe häufig mit Ferienvermietungen oder Zweitwohnsitzen.

Hier braucht es gemeinsame Strategien von Betrieben, Gemeinden und regionalen Partnern. Erfolgreiche Beispiele aus anderen Regionen zeigen, dass Mitarbeiterwohnhäuser, Kooperationen mit Bauträgern oder Zwischennutzungsmodelle Entlastung schaffen können. Auch die Umwidmung bestehender Gebäude oder Gewerbeflächen zu Wohnraum gewinnt an Bedeutung – wird allerdings häufig durch bürokratische Hürden gebremst. Kommunen und politische Entscheidungsträger sind daher gefordert, Rahmenbedingungen zu schaffen, die solche Projekte ermöglichen. Förderprogramme, vereinfachte Verfahren und klare Zuständigkeiten können hier entscheidende Impulse setzen. Wohnraumpolitik wird damit zu einem Kernbereich regionaler Fachkräftestrategien. Darüber hinaus kann Wohnraum gezielt als Onboarding- oder Bindungsinstrument dienen: Übergangswohnungen, befristete Startermodelle oder Mitarbeiterappartements erleichtern Neuankömmlingen – insbesondere Auszubildenden oder internationalen Fachkräften – den Start in der Region.

Info: Forschungen und Projekte – wie WORK FORce HEALTH & TOURISM – können Impulse geben, Zusammenhänge aufzeigen und Lösungsansätze formulieren. Die konkrete Umsetzung erfordert jedoch ein gemeinsames Handeln auf lokaler Ebene – von Gemeinden, Betrieben und politischen Institutionen gleichermaßen.



Mobilität & Erreichbarkeit – Verbindung schafft Zugehörigkeit

Mobilität entscheidet über Teilhabe. In ländlichen Regionen zu arbeiten, bedeutet oft, auf ein Auto angewiesen zu sein. Fehlende Bus- oder Bahnverbindungen erschweren nicht nur den Arbeitsweg, sondern auch gesellschaftliche Integration – etwa für Familien ohne Zweitwagen oder junge Fachkräfte ohne eigenes Auto.

Kooperationen auf regionaler Ebene können hier praxisnahe Lösungen schaffen: Shuttle-Dienste, abgestimmte Fahrpläne, betriebliche Mitfahrbörsen oder Carsharing-Modelle sind praktikable Bausteine. Einige Thermen- und Gesundheitsdestinationen haben bereits gemeinsame Mitarbeitershuttles eingeführt, die zugleich Gästen offenstehen – ein Beispiel, wie Tourismusinfrastruktur mehrfachen Nutzen stiften kann.

Allerdings zeigt sich aus der Praxis: Mobilitätsprojekte im ländlichen Raum scheitern selten an guten Ideen, sondern oft an Zuständigkeiten, Finanzierung oder mangelnder Koordination. Entscheidend ist daher nicht die Zahl neuer Initiativen, sondern die konsequente Umsetzung vorhandener Konzepte – mit klaren Verantwortlichkeiten, realisiertem Bedarf und langfristiger Unterstützung. Erfolgreiche Mobilitätspolitik braucht weniger Innovation als Verlässlichkeit und gemeinsames Handeln.

Lebensmodelle statt Arbeitsmodelle – Vereinbarkeit neu denken

Lebensqualität bedeutet, Arbeit und Privatleben miteinander vereinbaren zu können. Gerade in der Gesundheits- und Tourismusbranche mit ihren oft unregelmäßigen Arbeitszeiten stellt das eine besondere Herausforderung dar. Flexible Dienstplanung und familienfreundliche Strukturen bleiben wichtige Hebel – doch sie reichen allein nicht aus.

Entscheidend sind auch die Rahmenbedingungen vor Ort: ausreichend Kinderbetreuungsplätze, flexible Öffnungszeiten, verlässliche Pflegeangebote und eine Infrastruktur, die unterschiedliche Lebensrealitäten berücksichtigt. Diese Themen liegen häufig außerhalb der direkten Gestaltungsmacht der Betriebe, sind aber zentrale Voraussetzungen, damit Fachkräfte in einer Region leben und arbeiten können.

Wenn Kommunen, Betriebe und regionale Akteure gemeinsam investieren – etwa durch Kooperationen mit Kindergärten, gemeinsame Betreuungsiniciativen oder Unterstützung bei Rückkehrphasen nach Eltern- oder Pflegezeiten – entsteht ein Mehrwert, der weit über den Arbeitsalltag hinausgeht. Vereinbarkeit wird damit zur regionalen Standortstrategie – nicht nur zur betrieblichen Aufgabe.

Lebensräume gestalten – eine Gemeinschaftsaufgabe

Lebensqualität entsteht im Zusammenspiel vieler Akteure. Betriebe, Kommunen, Tourismusorganisationen, Bildungseinrichtungen und Zivilgesellschaft tragen gemeinsam Verantwortung für attraktive Lebensräume. Immer mehr Destination Management Organisationen (DMOs) verstehen sich deshalb nicht mehr nur als Vermarkter, sondern als Lebensraumgestalter. Sie vernetzen Partner, initiieren Wohn- oder Mobilitätsprojekte und fördern regionale Identität.

Besonders Thermen- und Gesundheitsdestinationen verfügen über ideale Voraussetzungen: Sie stehen für Wohlbefinden, Achtsamkeit und Gesundheit – Werte, die sie auch in die Gestaltung ihres Umfeldes einbringen können.

Viele der diskutierten Maßnahmen – von Mitarbeiterwohnungen über Shuttlebusse bis zu Gemeinschaftsprojekten – sind nicht neu. Es braucht keine neue Idee, sondern gemeinsamen Willen. Wenn Politik, Betriebe und Regionen Verantwortung teilen, entsteht ein Ökosystem, das Arbeit, Leben und Gemeinschaft verbindet. Lebensqualität wird so zur gemeinsamen Identität einer Region und zu ihrem stärksten Versprechen für die Zukunft.





Zukunft gemeinsam gestalten

Fachkräftesicherung ist eine langfristige Herausforderung und Gestaltungsaufgabe: für Betriebe, Regionen und die Gesellschaft gleichermaßen. Die Ergebnisse des Projekts „WORK FORce HEALTH & TOURISM“ verdeutlichen: Die Zukunftsfähigkeit der Thermen- und Gesundheitsdestinationen hängt davon ab, ob es gelingt, Arbeit, Ausbildung und Lebensqualität als zusammenhängendes Ganzes zu verstehen und zu leben. Es reicht nicht aus, vakante Stellen zu besetzen. Es gilt, Menschen zu gewinnen – für Berufe, für Regionen und für eine gemeinsame Idee gesundheitstouristischer Dienstleistung und die erfolgreiche Zukunft.

Die im Projekt durchgeführten Befragungen und Analysen zeigen, wie viel Potenzial vorhanden ist und welche die relevantesten Stellschrauben sind. Die Fachkräfte selbst sind dabei meist schon da: Die Mehrheit arbeitet in unmittelbarer Nähe des Wohnorts, viele sind seit Jahren oder Jahrzehnten treu in ihrem Beruf tätig. Diese Menschen zu halten und zu entwickeln ist die eigentliche Stärke. Der Fachkräftemangel entsteht daher weniger aus einem Mangel an Menschen, sondern aus einem Mangel an passenden Rahmenbedingungen. Die Ergebnisse zeigen, dass Faktoren wie ein gutes Betriebsklima, Wertschätzung, flexible Arbeitszeiten oder verlässliche Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zunehmend entscheidender sind als die Gehaltsfrage, die trotzdem eine wichtige Grundlage, ein Hygienefaktor, bleibt. Weiche Faktoren, wozu unter anderem Wertschätzung, Sinnhaftigkeit und Unternehmenskultur zählen, sind ergänzend zu den harten Faktoren inzwischen wichtige Wettbewerbsvorteile geworden.

Die Untersuchungen in den Thermen- und Gesundheitsdestinationen haben auch gezeigt, dass Teilzeitkräfte ein durchaus unterschätztes Potenzial darstellen. Fast 40 Prozent der Beschäftigten arbeiten in Teilzeit, viele davon mit der Bereitschaft, ihre Stunden aufzustocken, wenn die Rahmenbedingungen – etwa verlässliche Planung, Betreuungsangebote oder flexible Modelle – stimmen. Das ist ein unmittelbarer Hebel, um den Fachkräftemangel zu mildern und gleichzeitig Lebensqualität zu fördern. Wertschätzung ist dabei keine Floskel, sondern das Fundament einer erfolgreichen Arbeitskultur. Sie zeigt sich im Alltag – in ehrlicher Kommunikation, in Lob und Feedback, in Mitgestaltungsmöglichkeiten und Vertrauen. Führung auf Augenhöhe ist der entscheidende Faktor für Zufriedenheit und Bindung. Betriebe, die Ausbildung und Weiterbildung zudem als Teil ihrer Strategie verstehen, können aktiv gegensteuern. Besonders in den Gesundheits- und Tourismusberufen zeigt sich, dass junge Menschen nicht an fehlender Motivation scheitern, sondern an fehlender Orientierung. Sie wünschen sich Praxisnähe, reale Einblicke, Begleitung und Perspektive. Duales Lernen, Schulk Kooperationen, Mentoring und gemeinsame Projekte mit regionalen Partnern sind wirksame Wege, um Ausbildung greifbar und

attraktiv zu machen. Auch Hochschulen und Fachschulen stehen in der Verantwortung, ihre Lernangebote stets an der Praxis auszurichten und neue Formate zu entwickeln, die Kompetenzen fördern, statt ausschließlich Inhalte zu vermitteln.

Zukunftsorientierte Fachkräftestrategien müssen daher drei Ebenen gleichzeitig ansprechen: den Arbeitsplatz, das Ausbildungssystem und den Lebensraum. Auf betrieblicher Ebene geht es darum, faire Arbeitsbedingungen, Entwicklungsmöglichkeiten und eine Kultur der Anerkennung zu schaffen. Auf Ausbildungsebene braucht es eine enge Verzahnung zwischen Theorie und Praxis, zwischen Schulen, Hochschulen und Betrieben. Und auf regionaler Ebene sind Lebensqualität, Mobilität und Wohnraum die entscheidenden Weichensteller. Investitionen in diesen Lebensraum stärken dabei nicht nur die Bindung der Beschäftigten, sondern machen eine Region insgesamt attraktiver – für Mitarbeitende ebenso wie für Gäste, Patientinnen und Patienten. Denn dort, wo Menschen gerne leben und arbeiten, entsteht auch jene Atmosphäre, die eine Destination für andere anziehend macht – als Wohn-, Arbeits- und Erholungsort gleichermaßen.

Gleichzeitig braucht es stets Offenheit für neue Wege: Quereinstieg, Weiterqualifizierung und internationale Fachkräfte sind keine Ausnahmen, sondern integraler Bestandteil moderner Arbeitsmärkte. Entscheidend ist, dass vorhandene Kompetenzen erkannt und anerkannt werden – nicht nur formal, sondern kulturell. Dazu können europaweit vergleichbare Standards, transparente Anerkennungsverfahren und ein respektvoller Umgang mit beruflichen Biografien beitragen und Mobilität fördern, ohne Loyalität zu verlieren.

**Zukunft entsteht dort,
wo Menschen miteinander
handeln, statt nebenein-
ander zu arbeiten.**

Thermen- und Gesundheitsdestinationen im Projektraum

Für die Thermen- und Gesundheitsdestinationen im bayerisch-österreichischen Grenzraum ergibt sich daraus ein klarer Auftrag: Fachkräftesicherung gelingt nur gemeinsam, Kooperation und Zusammenarbeit sind essenzielle Voraussetzung. Bildungseinrichtungen, Betriebe, Kammern, Gemeinden und Politik müssen sich verstärkt als Partner verstehen, nicht als Einzelakteure. Wenn Schulen und Unternehmen gemeinsam Berufsorientierung gestalten, wenn Hochschulen mit Betrieben duale Modelle und Forschungspartnerschaften entwickeln, wenn Gemeinden Wohn- und Mobilitätslösungen fördern, dann entsteht ein Ökosystem, das Arbeit, Lernen und Leben miteinander verbindet.

Insgesamt lässt sich festhalten: Die Zukunft der Fachkräftesicherung liegt nicht allein in neuen Kampagnen oder Förderprogrammen, sondern in Haltung, Zusammenarbeit und konsequenter Umsetzung. Es braucht Arbeitgeber, die ehrlich, schnell und transparent kommunizieren; Bildungseinrichtungen, die Mut zu neuen Lernformen zeigen; Regionen, die Lebensqualität als strategischen Standortfaktor begreifen. Wenn Gesundheit und Wohlbefinden als Kern der Arbeit verstanden werden, sollten diese Werte auch in der eigenen Organisationskultur gelebt werden – durch respektvolle Führung, verlässliche Strukturen und Raum für Entwicklung.

Damit wird Fachkräftesicherung zur Gemeinschaftsaufgabe und zur Chance. Denn jede Investition in Menschen ist auch eine Investition in Zukunftsfähigkeit. Thermen- und Gesundheitsdestinationen können dabei eine Vorreiterrolle übernehmen: als Orte, die zeigen, wie Arbeit und Lebensqualität, Wirtschaft und Gesundheit, Tradition und Innovation zusammenwirken können. Wenn alle relevanten Akteure Verantwortung teilen, entsteht eine Dynamik, die weit über Personalgewinnung hinausgeht.

Fachkräfte sichern heißt Zukunft gestalten. Es bedeutet, jungen Menschen Perspektiven zu bieten, erfahrene Mitarbeitende zu halten, internationale Talente zu integrieren und Lebensräume zu schaffen, in denen Arbeiten und Leben im Gleichgewicht stehen. WORK FORce HEALTH & TOURISM hat angestoßen, wie das gelingen kann: durch Kooperation, durch Empathie – durch die Überzeugung, dass nachhaltige Fachkräftestrategien immer den Menschen im Zentrum sehen. Denn wo Gesundheit angeboten wird, muss sie auch gelebt werden – in Haltung, Führung und Miteinander.

Gemeinsam Zukunft gestalten

Die Zukunft der Thermen- und Gesundheitsdestinationen entscheidet sich nicht allein in Strategiepapieren oder Projekten, sondern in der Haltung, mit der gemeinsam gehandelt wird. Die Erkenntnisse dieses Leitfadens sind kein Abschluss, sondern ein Anfang. Fachkräftesicherung ist kein abstraktes Ziel – sie ist tägliche Beziehungsarbeit. Sie entsteht dort, wo Wertschätzung gelebt, Entwicklung gefördert und Lebensqualität gestaltet wird. Jetzt gilt es, Wissen in Bewegung zu bringen: Netzwerke zu pflegen, Partnerschaften zu vertiefen, Ideen umzusetzen und Verantwortung zu teilen. Wenn die Gesundheit des Menschen und das Wohl einer Region zum gemeinsamen Maßstab gemacht werden, wird Fachkräftesicherung mehr als ein wirtschaftliches Ziel – sie wird zu einer gemeinsamen Vision.

**Fachkräftesicherung
ist kein abstraktes
Ziel – sie ist tägliche
Beziehungsarbeit.**



SWOT-Analyse:

die Zukunftsfähigkeit der Thermen- und Gesundheitsdestinationen

Die Thermen- und Gesundheitsdestinationen verfügen über starke inhaltliche und emotionale Grundlagen – Sinn, Qualität und Menschlichkeit. Doch sie stehen vor der Aufgabe, strukturelle Modernisierung, Fachkräftegewinnung und Lebensqualität

konsequent zusammenzudenken: Kompetenzorientierte Ausbildung, flexible Arbeitsmodelle, aktive Wertschätzungskultur und regionale Kooperation auf Augenhöhe sind die Schlüsselfaktoren, um Chancen zu nutzen und Risiken zu minimieren.

Die proaktive Gestaltung dieser Entwicklung sichert nicht nur Fachkräfte, sondern stärkt ganze Regionen als gesunde, lebenswerte und wirtschaftlich stabile Zukunftsräume.

Stärken (Strengths)

Die fachliche Vielfalt, praxisnahen Entwicklungsmöglichkeiten, positive Arbeitsumgebung und sinnstiftende Tätigkeit in Thermen- und Gesundheitsdestinationen schaffen attraktive Perspektiven. Diese Stärken bilden das Fundament für langfristige Fachkräftebindung und regionale Entwicklung.

- Hohe Standortattraktivität durch Kombination aus Gesundheit, Tourismus und (Natur-)Erholung
- Starke regionale Identität und internationale Bekanntheit vieler Destinationen
- Engagierte Belegschaften mit hohem Identifikationsgrad zur Branche
- Erfahrene Fachkräfte in Dienstleistung, Gästebetreuung und Gesundheitskompetenz
- Bestehende Infrastrukturen (Thermen, Reha-Einrichtungen, Kliniken, Bildungspartner)
- Hohe gesellschaftliche Relevanz der Tätigkeiten („Sinnorientierung“ als Markenkern)
- Teamorientierte Arbeitskultur, die Zusammenhalt und Loyalität stärkt

Chancen (Opportunities)

Gleichzeitig eröffnet der Wandel enorme Perspektiven – wenn sie aktiv genutzt werden. Der strategische Einsatz dieser Chancen hilft dabei, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

- Wachsende Nachfrage nach Gesundheit, Prävention und Erholung in alternder Gesellschaft
- Akademisierung und Kompetenzorientierung fördern Professionalisierung und Karrierewege
- Digitalisierung eröffnet Möglichkeiten für flexiblere Arbeits- und Lernformen
- Kooperation und Clusterbildung zwischen Betrieben, Bildungseinrichtungen und Kommunen stärken Innovationskraft
- Quereinstieg und berufliche Umorientierung bieten Potenzial, neue Talente zu gewinnen
- Employer Branding mit Sinn, Nachhaltigkeit und regionaler Identität steigert Attraktivität
- Internationale Fachkräfte und Mobilitätsinitiativen erweitern den Talentpool
- Regionale Standortpolitik (Wohnraum, Infrastruktur, Kinderbetreuung) wird zum Wettbewerbsvorteil

Schwächen (Weaknesses)

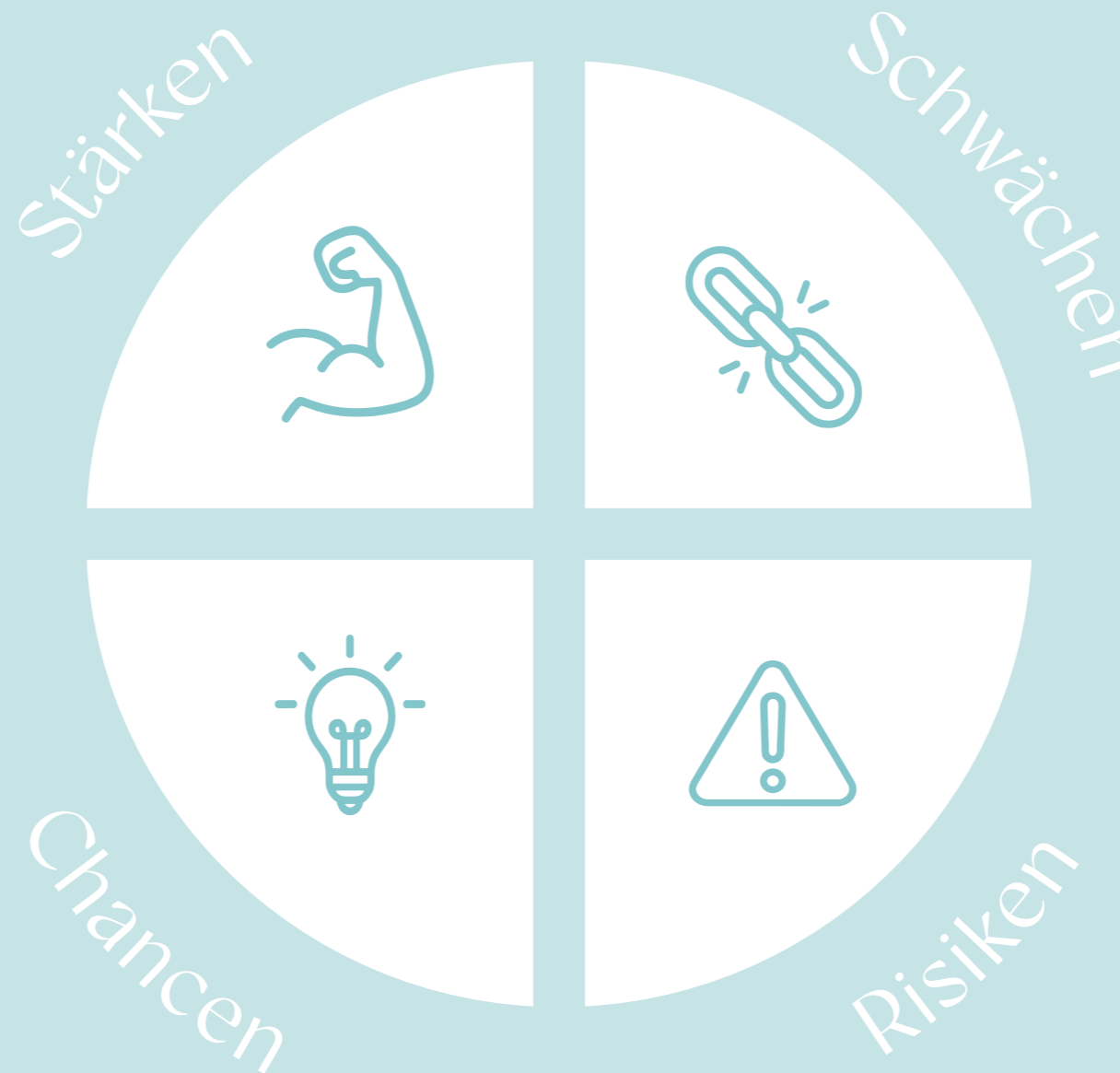
Zugleich zeigen sich strukturelle Defizite, die Wettbewerbsfähigkeit und Arbeitgeberattraktivität mindern. Diese Schwächen gefährden sowohl die Personalbindung, als auch die nachhaltige Entwicklung der Betriebe.

- Fachkräftemangel in nahezu allen Berufsgruppen, insbesondere im Gesundheitsbereich
- Unzureichende Wahrnehmung der Branche als moderner, attraktiver Arbeitgeber
- Starre Strukturen und Arbeitszeitmodelle mit Wochenend- und Feiertagsdiensten, begrenzte Flexibilität
- Teilzeitquoten und geringe Aufstiegsperspektiven, die Potenziale ungenutzt lassen
- Niedrige Entlohnung im Vergleich zu Arbeitsbelastung und Verantwortung
- Fragmentierte Ausbildungslandschaften, erschwerte Anerkennung von Qualifikationen
- Loyalität zu Branche und Beruf, nicht Arbeitgeber, resultiert in hoher Wechselbereitschaft in Teilen der Belegschaft

Risiken (Threats)

Dem gegenüber stehen externe und interne Risiken, die langfristig Handlungsdruck erzeugen. Werden diese Risiken nicht aktiv adressiert, droht der Verlust von Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft.

- Demografische Entwicklung verringert das Arbeitskräftepotenzial
- Hohe Lebenshaltungskosten in Tourismusregionen schwächen Standortattraktivität
- Zunehmender Wettbewerb um Fachkräfte durch andere Branchen und Regionen
- Abwanderung und Burnout-Gefahr durch Überlastung und Personalmangel
- Diskrepanz zwischen Image und Realität führt zu Frustration und Fluktuation
- Mangelnde Anpassungsgeschwindigkeit an neue Lern- und Arbeitsformen
- Politische und wirtschaftliche Unsicherheiten, etwa durch Energiepreise oder Tourismusabhängigkeit



Herausgabe durch

Technische Hochschule Deggendorf

European Campus Rottal-Inn
vertreten durch den Dekan
Prof. Dr. Georg Christian Steckenbauer, M.Sc.
Max-Breiherr-Straße 32, 84347 Pfarrkirchen

Tel.: +49 991 3615-0
Web: www.th-deg.de
Mail: info@th-deg.de

FH Gesundheitsberufe OÖ GmbH

vertreten durch die Leitung der Hochschulentwicklung
Mag.a Dr.in Sylvia Öhlinger
Sammelweisstraße 34/D3, 4020 Linz

Tel.: +43 050 344 20000
Web: www.fh-gesundheitsberufe.at
Mail: office@fhgooe.ac.at

Bezirk Niederbayern

vertreten durch den Bezirkstagspräsidenten
Dr. Olaf Heinrich
Maximilianstrasse 15, 84028 Landshut

Tel.: +49 0871 97512-100
Web: www.bezirk-niederbayern.de
Mail: hauptverwaltung@bezirk-niederbayern.de

Gasteiner Kur-, Reha- und Heilstollen Betriebsgesellschaft FlexCo

vertreten durch den Geschäftsführer
Christoph Köstinger, Dipl. Ing.
Heilstollenstraße 19, 5645 Bockstein / Bad Gastein

Tel.: +43 6434 3753-0
Web: www.gasteiner-heilstollen.com
Mail: info@gasteiner-heilstollen.com



Textverantwortliche Grafik und Druck

Sebastian Markov

Technische Hochschule Deggendorf
European Campus Rottal-Inn
Max-Breiherr-Straße 32, 84347 Pfarrkirchen
sebastian.markov@th-deg.de

Corinna Pippirs

Technische Hochschule Deggendorf
European Campus Rottal-Inn
Max-Breiherr-Straße 32, 84347 Pfarrkirchen
corinna.pippirs@th-deg.de

Michaela Tauber

FH Gesundheitsberufe OÖ GmbH
Sammelweisstraße 34/D3, 4020 Linz
michaela.tauber@fhgooe.ac.at

Anita Mauerhofer

FH Gesundheitsberufe OÖ GmbH
Sammelweisstraße 34/D3, 4020 Linz
anita.mauerhofer@fhgooe.ac.at

Nadja Lill

Bezirk Niederbayern
Maximilianstrasse 15, 84028 Landshut
nadja.lill@bezirk-niederbayern.de

Ralf Pade

Gasteiner Kur-, Reha- und Heilstollen Betriebsgesellschaft FlexCo
Heilstollenstraße 19, 5645 Bockstein / Bad Gastein
ralf.pade@gesundheitsbetriebe-gastein.at

Projekt-Website entdecken:



ADWERBA Marketing Service GmbH

Vogelweiderstraße 33, 5020 Salzburg

Tel.: +43 662 64 31 25
Web: www.adwerba.at
Mail: anfrage@adwerba.at

Estermann Druck GmbH

Weierfing 80, 4971 Auroldmünster

Tel.: +43 7752 85911-0
Web: www.estermann-druck.at
Mail: office@estermann-druck.at

Bilder

unsplash – unsplash.com
Adobe Stock – stock.adobe.com

Pfarrkirchen, 2025

Lizenz

Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (CC BY 4.0).

Empfohlene Zitierweise:

Markov S, Pippirs C, Tauber M, Mauerhofer A, Lill N, Pade R. WORK FORce HEALTH & TOURISM – Leitfaden zu Nachhaltigen Strategien zur Fachkräfteentwicklung in Thermen- und Gesundheitsdestinationen in Bayern und Österreich (INTERREG BAO100029) [WORK FORce HEALTH & TOURISM]. [Deggendorf]: [Technische Hochschule Deggendorf]; 2025. Lizenz: CC BY 4.0.

Fördergeber

Das INTERREG VI-A Programm „Bayern – Österreich 2021–2027“ ist eines von 73 grenzüberschreitenden Förderprogrammen innerhalb der Europäischen Territorialen Zusammenarbeit (ETZ). Diese Programme fördern die verbesserte Zusammenarbeit benachbarter Staaten, zielen auf die gemeinsame Bewältigung von Herausforderungen in den jeweiligen Grenzregionen ab und tragen dazu bei, einen gemeinsamen Wirtschafts-, Natur- und Lebensraum zu gestalten. Entsprechend verfolgt und stärkt das vorliegende Programm gezielt die Strategie einer innovativen, zukunftsfähigen Wirtschaft, einer resilienten Umwelt, eines nachhaltigen Tourismus sowie einer integrierten Regionalentwicklung – eingebettet in eine gemeinsame, grenzüberschreitende INTERREG-Governance.

Für die Förderperiode „2021–2027“ stehen rund 61,5 Mio. € zur Verfügung – damit wird die lange Tradition der grenzübergreifenden Zusammenarbeit im Programmraum weitergeführt und thematisch auf die wesentlichen Herausforderungen fokussiert.

Im Rahmen des INTERREG-Programms wurde dem gemeinsamen Projektkonsortium für die Projektlaufzeit von 01. Januar 2023 bis 31. Dezember 2025 eine Förderung von bis zu 885.390 € zur Verfügung gestellt, die somit bis zu 75% der Projektgesamtkosten von 1.180.521 € abdeckt. Mit dieser Förderung wird maßgeblich einem wesentlichen Ziel des Förderprogramms Rechnung getragen, gemeinsame Lösungen zu entwickeln, um den (Gesundheits-)Tourismus resilient, sozial- und umweltverträglich sowie integriert weiterzuentwickeln, als Wirtschafts- und Beschäftigungsmotor im Programmraum zu stärken, Arbeitsplätze langfristig zu sichern und auf eine wirtschaftliche Erholung in den direkt wie indirekt abhängigen Wirtschaftsreichen hinzuwirken.



Interreg
Bayern-Österreich



Kofinanziert von der
Europäischen Union

TECHNISCHE
HOCHSCHULE
DEGGENDORF **THD**

fh
GESUNDHEITS
BERUFE OÖ



BEZIRK
NIEDERBAYERN