

magazine

2025-2026

13 Wo stehen Sie als Arbeitgebende?

Machen Sie den
Readiness-Check

26 Mitreden ist ok. Aber wo liegt die Grenze?

Ein Student, eine Führungskraft,
ein Hotelier diskutieren



FUTUREHOSPITALITY

hgv

join
FUTURE
HOSPITALITY

Vorwort



Gemeinsam sind wir Südtirols Hospitality

Das Thema Mitarbeitende ist DIE große Herausforderung für Unternehmerinnen und Unternehmer, und das in allen Branchen. Das Hotel- und Gastgewerbe positioniert sich dabei als attraktiver, innovativer und verantwortungsvoller Arbeitgeber für Fachkräfte und stellt den Menschen in den Mittelpunkt.

Dies ist auch das Leitmotiv der HGV-Initiative Future Hospitality, welche das Ziel hat, unsere Mitglieder aktiv in den Prozess einzubinden und sie in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Daraus entstand die Idee, eine starke und authentische Arbeitgebermarke zu schaffen. Mit der Initiative „JOIN Future Hospitality“ wollen wir die Zukunft der Hotellerie und Gastronomie aktiv mitgestalten.

Um dies zu erreichen, braucht es alle gastgewerblichen Betriebe. Gemeinsam können wir zeigen, dass das Arbeiten in unserer Branche nicht nur ein Job ist, sondern eine Entscheidung für Leidenschaft, Gemeinschaft und Lebensqualität.

Daher mein Appell an Sie: Tragen Sie mit uns diese Initiative, entwickeln wir die Idee gemeinsam weiter und schaffen wir so eine starke Arbeitgebermarke für Südtirols Hospitality!



Employer Branding ist mehr als ein Schlagwort, es ist ein Versprechen gegenüber den Mitarbeitenden. Der HGV hat sich bewusst dafür entschieden, diesen Prozess aktiv zu steuern und seine Mitgliedsbetriebe auf ihrem Weg hin zum „attraktiven Arbeitgeber“ zu unterstützen. Mehrere Dienstleistungen und Aktionen sind bereits gestartet, mit der Initiative einer Arbeitgebermarke für Südtirols Hospitality wurden sie nun unter einem Dach gebündelt.

Ein weiterer Baustein soll das neue *magazine* werden. Das Fachjournal für gastgewerbliche Unternehmerinnen, Unternehmer und Führungskräfte macht sichtbar, wie die Arbeitgebermarke zum Nutzen von Unternehmen, Mitarbeitenden und Südtirol als Lebensraum entwickelt wird. In Form von Fachartikeln und Expertenmeinungen werden die vier Kernthemen Unternehmenskultur und -führung, Mitarbeiterengagement und -entwicklung, Innovations- und Qualitätsmanagement sowie Politik und Gesellschaft analysiert und aufgearbeitet. Anhand von Best-Practice-Beispielen werden Vorreiter auf dem Gebiet der Arbeitgebermarke vorgestellt und Inputs für das Gelingen im Betriebsalltag gegeben. Dabei wird über den Tellerrand hinausgeblickt, das große Ganze betrachtet – dabei Südtirol nie aus den Augen verloren.

Die Autorinnen und Autoren stammen aus dem In- und Ausland. Neben den Expertinnen und Experten der HGV-Dienstleistungsabteilungen konnten wir Daniel Stock, ehemals Hotelier, heute Impulsgeber und Erlebnisgestalter/Visionär/Unternehmer aus Mayrhofen im österreichischen Zillertal, die Unternehmerin und Expertin für smartes Recruiting, Sophia Röpke, und Christian Grünbart, Miteigentümer des Hotels AVIVA make friends im Mühlviertel, gewinnen. Sie alle wissen, nur wer sich ehrlich für Menschen interessiert, kriegt ein starkes Team.

Ein Portrait über Paul Ivič, eine der Persönlichkeiten der nachhaltigen Küche in Österreich, und über das Hotel Schwarz in Mieming mit seinem Employer-Branding-Modell geben Einblicke in erfolgreiche und zukunftsweisende Betriebskonzepte.

Wie man Mitarbeitende mitreden lässt und trotzdem Chef bleibt, zeigt ein Dreier-Gespräch mit Johannes Feichter, Chef des Hotels Alpen Tesitin in Taisten/Welsberg, Philip Profanter, Student an der SHL Schweizerische Hotelfachschule Luzern, und Melanie Angerer, Rezeptionistin mit Erfahrung in der Rezeptionsleitung.

Was sich Nachwuchstalente von der Hospitality-Branche erwarten und wie sie ihre nächsten Schritte auf der Karriereleiter sehen – dazu haben wir junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befragt. Um echtes Teamwork geht es beim Einsatz von digitalen Helfern. Wie viel Automation verträgt die Branche, dass es auch in Zukunft noch „menschelt“? Dieser Frage sind wir nachgegangen und haben Antworten gefunden.

Zum Abschluss sprechen wir darüber, wie sich Gesellschaft verändert und wer mit Verantwortung zu einer gelingenden Zukunft des Tourismus beitragen kann.

Sie sind interessiert an den Chancen der Branche? Dann schmökern Sie in unserem Fachjournal und vor allem: Beteiligen Sie sich aktiv an der neuen Arbeitgebermarke für Südtirols Hospitality. JOIN – Be part of our Future Hospitality.

Manfred Pinzger
HGV-Präsident



Schnell verstehen, was zählt. Woran misst man eine attraktive Arbeitgeberin, einen attraktiven Arbeitgeber? Wir haben den Readiness-Check entwickelt. Als Roadmap für Ihren Weg an die Spitze: Wo ist Ihr Betrieb top, wo können Sie besser werden? Einfach scannen, schon sind Sie in starker Spur unterwegs.

Übersicht

70-86
Politik und Gesellschaft

Südtirol. Das große Ganze. Eine Gesellschaft, die sich verändert. Gäste und Mitarbeitende aus aller Welt. Und viel Unsicherheit über Klima, Platz & Co. Wie verträgt sich Tourismus mit Lebensraum? Wer übernimmt welche Verantwortung? Darüber reden wir.

58-69
Innovations- und Qualitätsmanagement

Ein ewiger Prozess. Qualität ist, wenn man heute gut ist – und morgen besser. Mit digitalen Helfern wachsen Menschen tatsächlich über sich hinaus. Nur: Wie weit soll Automatisierung in der Hospitality-Branche gehen? Es wird immer menscheln, sagen Expertinnen und Experten. Was heißt das genau?

6-13
Warum Arbeitgebermarke?

Gegenfrage: Warum lohnt es sich, bei Ihnen zu arbeiten? Gut zu wissen, was die Jungen denken über Südtirol als Arbeits- und Lebensort. Fünf Handlungsfelder sind entscheidend. Und: Machen Sie den Readiness-Check! Schon gehört?

**JOIN future
hospitality**

So kennen wir uns. Wir sind gastfreundlich. Wollen Mitarbeitende wertschätzen. Den Nachkommen erfolgreiche Betriebe übergeben. Das neue *magazine* kreist um die Chancen der Branche. Vision, Innovation, Jobs, wo wäre Südtirol ohne uns? Wo ginge es hin ohne uns? Der nächste Schritt heißt: Wir machen Südtirols Hospitality zur Marke. Zur Arbeitgebermarke. Unser Heft halten Sie bereits in der Hand. Den Rest schaffen wir im Team. *Join – Be part of our Future Hospitality.*



14-33
Unternehmenskultur und Unternehmensführung

Alles ist im Wandel, auch das Chefsein. Erfolgreiche Betriebe starten bei den Mitarbeitenden. Wie lässt man Menschen mitreden? Wie bleibt man trotzdem Chef? Und wie wird man überhaupt eine Arbeitgebermarke? Wir begleiten Sie auf dem Weg zum attraktiven Arbeitgeber. Zum Ausprobieren.

Spot auf...

- 6 die Handlungsfelder der Arbeitgebermarke
- 22 Paul Ivićs Teamstrategie: Menschen, die selbst denken
- 36 Karriere? Ja, die Jungen wollen hoch hinaus
- 62 Kombi Mensch & Maschine: es wird immer menscheln
- 78 Integration und Inklusion: warum's jetzt persönlich wird

34-57
Die Mitarbeitenden. Engagement und Entwicklung

Die Neuen wachsen nach. Warum warten, bis wir sie brauchen? Bauen wir vor. Zeigen wir uns in den Schulen. Interessieren wir uns: Was erwarten die Nachwuchstalente von uns? Ein Tipp: Sie wollen Karriere machen, erwarten Mitsprache. Wie? Wir haben sie gefragt.

WARUM EINE ARBEITGEBERMARKE

JOIN – Be part of our Future Hospitality

Wir nehmen das Heft in die Hand und gestalten gemeinsam eine starke Arbeitgebermarke für Südtirols Hospitality. Sind Sie dabei?

Früher war es der Blick ins Reservierungsbuch – der Blick ins Team ist entscheidend. Wer Gastgeberin bzw. Gastgeber sein will, muss zuerst Mitarbeitende begeistern. Kommt Ihnen das bekannt vor? Küchenchefs posten Jobangebote fast so häufig wie Tagesgerichte, und Servicekräfte sind begehrter als der letzte Platz auf der Sonnenterrasse. Lässig formuliert, doch dahinter steckt ernste Realität. Die passenden Mitarbeitenden zu finden, ist bereits eine Herausforderung – in allen Branchen. Und die Lage wird sich zuspitzen: Laut Prognosen werden 2035 rund 10.000 Personen weniger auf dem Südtiroler Arbeitsmarkt sein als heute. Keine guten News, gerade jetzt, wo sich die Hospitality-Branche entwickelt und immer mehr Mitarbeitende braucht. Ein Vergleich zeigt: 2004 zählte die Hospitality 17.350 Mitarbeitende, zehn Jahre später waren es rund 22.500, und 2024 sogar über 40.000. Jobs im Gastgewerbe sind die meistgesuchten Berufe in Südtirol und italienweit und gleichzeitig jene, die am schwersten zu besetzen sind. Die Folgen sind spürbar mit kürzeren Öffnungszeiten, weniger Angeboten, steigender Belastung für bestehende Teams. Was ist zu tun? Eigentlich nur, was wir bei den Gästen längst bewiesen haben. Mit Leidenschaft überzeugen, das sollten wir auch bei künftigen Kolleginnen und Kollegen schaffen. Genau dafür starten wir im HGV eine gemeinsame starke Initiative – und wir gehen diesen Schritt gemeinsam.

Warum ein Versprechen für die ganze Branche? Jeder Betrieb in Südtirol hat seine eigene Geschichte, seine Stärken, seine Persönlichkeit. Als viele kleine Einzelstimmen werden wir am Arbeitsmarkt jedoch leicht überhört. Eine Branchen-Arbeitgebermarke hingegen bündelt unsere Botschaften und verstärkt sie. Sie hat die Kraft, Mitarbeitenden aus dem In- und Ausland und Quereinsteigerinnen und Quereinsteigern zu zeigen: In Südtirols Hospitality arbeiten heißt, Teil einer lebendigen, vielfältigen Gemeinschaft zu sein, in der Leidenschaft, Spaß, Community und Perspektive gelebt werden und der Mensch im Mittelpunkt steht. Ob im familiengeführten Hotel, im Gastbetrieb oder im modernen Stadthotel – wir stehen gemeinsam für Qualität, Gastfreundschaft und attraktive Arbeitsbedingungen.

- Unser gemeinsamer Weg in fünf Handlungsfeldern**
- Zukunftsorientiert, innovativ und verantwortungsbewusst entwickeln wir eine Arbeitgebermarke, um Mitarbeitende zu begeistern, zu gewinnen und zu halten. Dahinter stehen fünf Handlungsfelder:
- #1 Wir positionieren Südtirol als attraktive Arbeitgeberregion. Wir machen sichtbar, warum es sich lohnt, hier zu arbeiten.
 - #2 Wir treiben gemeinsam Entwicklung voran. Wir arbeiten als Branche zusammen, um uns kontinuierlich zu verbessern.
 - #3 Wir begeistern mit attraktiven Arbeitsbedingungen. Das sind faire Arbeitszeiten, Entwicklungschancen, Wertschätzung im Alltag.
 - #4 Wir leisten Pionierarbeit. Wir setzen Maßstäbe in der Mitarbeitendenbindung und im Recruiting.
 - #5 Wir gestalten Zukunft. Wir denken voraus, um die Branche langfristig stark zu halten.

Zögern Sie? Eine starke Arbeitgebermarke ist mehr als ein Logo oder eine Kampagne – sie ist ein Versprechen an alle, die bei uns arbeiten, und an jene, die es in Zukunft tun möchten. Betriebe profitieren dabei auf mehreren Ebenen: Sie gewinnen Sichtbarkeit als Teil einer breit angelegten Kommunikations- und Recruitingkampagne. Sie steigern ihre Attraktivität, weil Bewerberinnen und Bewerber Südtirols Hospitality mit Qualität und guten Arbeitsbedingungen verbinden. Sie treten gemeinsam auf und sprechen mit einer starken Stimme am Arbeitsmarkt. Zudem werden sie Teil einer Community, in der sich Arbeitgebende austauschen, voneinander lernen, Lösungen entwickeln und den Zusammenhalt in der Branche stärken. Bei Mitarbeitenden sorgt eine starke Arbeitgebermarke für langfristige Bindung – wer sich mit ihr identifiziert, bleibt eher im Unternehmen und in der Branche.



Die Zukunft der Hospitality hängt nicht nur von unseren Gästen ab, sondern vor allem von den Menschen, die sie willkommen heißen. Ein starkes Arbeitgeberprofil ist heute ein entscheidender Erfolgsfaktor. Worauf warten Sie?

Alexandra Silvestri, Leiterin der HGV-Abteilung People & Culture

Gestalten. Das ist unser Ziel. Für die Branche, für Südtirol, für die Menschen. Wer in Südtirol arbeitet, soll auch gern hier leben.

DIMENSIONEN	UNTERNEHMEN DER SÜDTIROLER HOSPITALITY-BRANCHE	DAS LAND SÜDTIROL	FACHKRÄFTE
ZIEL	Südtirols Unternehmen der Hospitality-Branche entwickeln sich zu modernen, attraktiven und sozial nachhaltigen Arbeitgebern. Das Image des Sektors wird gestärkt und die Wertschätzung sowie die Attraktivität im In- und Ausland erhöht.	Faktoren für die Schaffung von attraktiven Rahmenbedingungen für ein sozial nachhaltiges Leben und Arbeiten in Südtirol werden identifiziert und initiiert. Das Land Südtirol erhöht seine Sichtbarkeit und positioniert sich als attraktives Arbeitgeberland für die Hospitality.	Potenzielle Bewerber:innen aus dem In- und Ausland werden verstärkt auf Südtirols Hospitality aufmerksam, nehmen die Unternehmen als attraktive und sozial nachhaltige Arbeitgeber wahr, wissen was sie erwarten wird, und wählen Südtirol als ihren Arbeits- und Lebensraum.
ERGEBNIS	Die Arbeitgeberattraktivität der Unternehmen steigt. Die Unternehmen wissen, was ein attraktives und sozial nachhaltiges Arbeitsumfeld ausmacht, und entwickeln die Sensibilität und Kompetenz, gezielte Maßnahmen umzusetzen und sich laufend weiterzuentwickeln. Dadurch wird auch ein positiver Beitrag zur Wahrnehmung der Branche in der Gesellschaft geleistet.	Es ist schön, leistbar und unkompliziert in Südtirol zu leben und zu arbeiten. Die Voraussetzungen sind geschaffen, damit Menschen in Südtirol sozial nachhaltig leben und arbeiten können.	Fachkräfte sowie motivierte Quereinsteiger:innen aus dem In- und Ausland bewerben sich bei heimischen Unternehmen. Arbeitnehmer:innen fühlen sich wertgeschätzt, sehen Entwicklungschancen, sind im sozialen Umfeld und der Gesellschaft integriert.



SO FUNKTIONIERT'S: DAS KONZEPT DER KAMPAGNE

DENK & LEB ÜBER DEN RAHMEN HINAUS

Arbeiten in der Hospitality bedeutet Leidenschaft, Gemeinschaft und ein Leben voller Chancen. Wir wollen sie hören, diese Geschichten!

Mit JOIN future hospitality stellen wir die Menschen in den Mittelpunkt, um die es wirklich geht: Arbeitnehmende und Arbeitgebende in der Gastronomie und Hotellerie. Wir erzählen ihre Geschichten. Authentisch. Emotional. Modern. Und mit Blick nach vorn. Wir geben ihnen Raum, sich zu zeigen – im Beruf und im Leben. Denn Arbeit ist Teil des Lebens.

JOIN bricht mit alten Klischees. Wir zeigen, dass Work und Life in der Hospitality zusammengehören. Leidenschaft im Privaten kann dann Hand in Hand gehen mit Leidenschaft im Beruf. Leidenschaft in der Küche trifft vielleicht auf die Leidenschaft am Fluss. Und Leidenschaft fürs Familienunternehmen heißt eben auch Leidenschaft fürs Bike.

Echte Menschen erzählen echte Geschichten. So entsteht Zugehörigkeit und Identifikation.

join
FUTURE
HOSPITALITY

JOIN future hospitality – weil Gastfreundschaft mehr ist als ein Job. So machen Sie mit: Testen Sie Ihren Betrieb mit dem neuen Readiness-Check. Mehr dazu auf den Seiten 12-13 dieses Magazins.

LEITBILD FUTURE HOSPITALITY

Gemeinsam nach vorn. Unser Versprechen als Marke

Ein gemeinsames Ziel braucht einen klaren Kompass – und genau das ist unser Leitbild für die „Arbeitgebermarke für Südtirols Hospitality“. Der Nordstern, der uns den Weg weist in die Zukunft. Das Leitbild macht deutlich, warum wir tun, was wir tun, und wie wir es erreichen wollen. Dadurch behalten wir unser Ziel im Blick, treffen die richtigen Entscheidungen und machen den Sinn unseres Tuns greifbar und unsere Handlungen nachvollziehbar. Damit wir alle in die gleiche Richtung arbeiten. Nach vorn.

UNSER PURPOSE.

Das Why – darum eine Arbeitgebermarke für die ganze Branche:
„Südtirols Hospitality ist Visionärin und Impulsgeberin. Wir begeistern mit dynamischen, inspirierenden und attraktiven Arbeitsplätzen, wo Authentizität, Leidenschaft und Menschlichkeit im Mittelpunkt stehen.“

UNSERE VISION.

Das What – der Unterschied, den die Arbeitgebermarke für Südtirols Hospitality bewirkt, für jedes Unternehmen, für die Branche und für das Land:
„Ein Job in Südtirols Hospitality ist Leidenschaft, Spaß, Community und Perspektive, in der herzliche Gastfreundschaft gelebt wird und der Mensch im Mittelpunkt steht.“

UNSERE MISSION.

Das How – unser gemeinsamer Auftrag. Klar ausgerichtet, ambitioniert und leidenschaftlich steuern wir unser Ziel an:
„Zukunftsorientiert, innovativ und verantwortungsbewusst entwickeln wir eine attraktive Arbeitgebermarke für Südtirols Hospitality, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu begeistern, zu gewinnen und zu halten.“

FÜNF MARKENRELEVANTE ARGUMENTE

#1

Wir positionieren Südtirol als attraktive Arbeitgeberregion.

#2

Wir treiben gemeinsam Entwicklung voran.

#3

Wir begeistern mit attraktiven Arbeitsbedingungen.

#4

Wir leisten Pionierarbeit.

#5

Wir gestalten Zukunft.

Die Säulen der Marke: vier Kernthemen

Vier Kernthemen geben der Marke Stabilität, Form und Wiedererkennungswert: Unternehmensführung und Unternehmenskultur, Mitarbeiterengagement und Mitarbeiterentwicklung, Innovations- und Qualitätsmanagement, Politik und Gesellschaft. Wie Säulen bauen wir aus jedem einzelnen Kernthema das Image

von Südtirols Hospitality als attraktiver Arbeitgeberin auf – authentisch, glaubwürdig und einladend. Alle vier Kernthemen tragen dazu bei, unsere Branche klar zu positionieren, bestehende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu binden und neue Talente für uns zu begeistern.

KERNTHEMA 1

UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND UNTERNEHMENSKULTUR

Alle gemeinsam arbeiten wir dafür:

- # Aufbau und Pflege eines positiven Rufs und Images als erstklassiger Arbeitgeber in der Hospitality und gezieltes Marketing zur Branchenpositionierung
- # Förderung einer gemeinschaftlichen und werte-basierten Kultur, in der alle in dieselbe Richtung arbeiten
- # Implementierung fortschrittlicher und mitarbeiterorientierter Führungs- und Managementansätze
- # Förderung von Chancengleichheit, Diversität, kultureller Vielfalt und Inklusion in der gesamten Branche
- # Ermöglichung und Förderung von Mitbestimmung und aktiver Partizipation der Mitarbeitenden
- # (frühzeitige) Unterstützung bei anstehenden Betriebsübergaben, mit dem Ziel, den Fortbestand der vielen familiengeführten Betriebe zu sichern.

KERNTHEMA 2

MITARBEITERENGAGEMENT UND MITARBEITERENTWICKLUNG

Alle gemeinsam arbeiten wir dafür:

- # Schaffung und Erhaltung von attraktiven und ansprechenden Arbeitsbedingungen für alle Mitarbeitenden
- # Arbeitsplatzsicherheit und Unterstützung für saisonale Mitarbeitende
- # Angebot von fairen Gehältern, attraktiven Vergütungssystemen und Zusatzleistungen
- # Bereitstellung von unterstützenden Dienstleistungen für die Mitarbeitenden, um ihre Lebensqualität zu verbessern
- # Förderung einer gesunden Balance zwischen Berufs- und Privatleben durch gezielte Maßnahmen zur Unterstützung der Mitarbeitenden
- # umfangreiche Aus- und Weiterbildungsprogramme sowie Möglichkeiten zur Förderung der beruflichen Entwicklung

KERNTHEMA 3

INNOVATIONS- UND QUALITÄTSMANAGEMENT

Alle gemeinsam arbeiten wir dafür:

- # Förderung von Innovation und Unternehmergeist zur kontinuierlichen Verbesserung und Anpassung an neue Herausforderungen
- # Sicherstellung und Einhaltung hoher Standards und Professionalität in allen Bereichen der Hospitality

KERNTHEMA 4

POLITIK UND GESELLSCHAFT

Alle gemeinsam arbeiten wir dafür:

- # Unterstützung und Engagement für die lokale Gemeinschaft, für soziale Projekte und die Förderung von Integrationsprojekten
- # positiver Beitrag für eine stabile politische und rechtliche Umgebung für nachhaltiges Wachstum
- # Verbesserung der Erreichbarkeit und Mobilität für Mitarbeitende, durch effiziente Verkehrsanbindungen
- # Einsatz für leistbares Wohnen
- # Gewinnung von Fürsprechern für die Branche auf allen Ebenen – Politik, Wirtschaft und Gesellschaft

ARBEITS- UND LEBENSORT SÜDTIROL

Können wir mithalten?

Gut zu wissen, was die Jungen denken, die einsteigen wollen. Ein Überblick.

Wie punktet die Hospitality-Branche bei der Nachwuchsgeneration? Wird Südtirol als attraktiver Lebens- und Arbeitsort wahrgenommen? Wir haben uns in den sechs gastgewerblichen Schulen Südtirols umgehört. Ebenso wurden junge Südtirolerinnen und Südtiroler befragt, die aktuell an der SHL Schweizerischen Hotelfachschule Luzern.

Die Studien *Brandtracking 2023* und *Imagemessung Südtirol 2020*, beide von IDM Südtirol, markierten die Ausgangssituation der Umfragen. Demnach ist Südtirol die bekannteste Region im DACH-Raum und gleichzeitig die attraktivste Urlaubsregion am deutschen Markt. Südtirol punktet mit seiner Landschaft und seinen Aktiv-Angeboten. Daumen hoch auch für die Südtiroler Küche mit italienischen und alpenländischen Köstlichkeiten. Mit Südtirol allgemein verbunden werden alpines Lebensgefühl, Kulturlandschaft und hohe Qualität.

500 Nachwuchstalente wurden befragt.

Doch wie attraktiv finden unsere Nachwuchstalente die Region zum Arbeiten, und da vor allem die Hospitality-Branche? Was ist ihnen wichtig? 500 Junge haben wir befragt. Sie absolvieren aktuell eine gastgewerbliche Ausbildung oder arbeiten seit kurzem in der Branche. Das Ergebnis lässt sich sehen: Mehr als die Hälfte der Befragten sehen ihren Lebensmittelpunkt früher oder später in Südtirol. Viele möchten international Erfahrungen sammeln, um sich weiterzubilden und ihren Horizont zu erweitern, sehen jedoch langfristig ihre Zukunft wieder in Südtirol. Das bedeutet, dass die Branche und die Region für zukünftige Mitarbeitende als interessant wahrgenommen werden. Zwei Faktoren spielen die entscheidende Rolle:

die Natur- bzw. Kulturlandschaft Südtirols. Wie den Gästen aus den oben genannten IDM-Studien liegt sie auch den Befragten, die in der Hospitality-Branche arbeiten oder sich ausbilden, am Herzen. Damit verbunden eine hohe Lebensqualität und ein ausgewogenes und vielseitiges Freizeitangebot. Von Relevanz sind laut den Befragten auch ein internationales Umfeld und gut ausgebaute Infrastrukturen, die eine leichte Erreichbarkeit des Arbeitsortes garantieren.

die familiengeführten Unternehmen in der Hospitality-Branche. Sie punkten, weil sie einen Mix aus Tradition und Innovation leben und bunt gemischte Berufsbilder ermöglichen. Damit erfüllen sie zentrale Erwartungen der Befragten an den Arbeitsplatz: gelebte Wertschätzung, die Chance auf Entwicklung im Team, Jobsicherheit, erst an Platz 4 wird das Gehalt gereiht. Die Neueinsteigerinnen und Neueinsteiger messen die Attraktivität der Branche auch daran, wie zukunftsorientiert und vorausschauend die jeweiligen Unternehmen denken: Wird ein partizipativer Führungsstil gelebt? Spielt Nachhaltigkeit eine Rolle?

Unterm Strich: Südtirol und Südtirols Hospitality haben alles, um für die nächste Generation ein attraktiver Lebens- und Arbeitsort zu bleiben – vorausgesetzt, die Branche ruht sich nicht auf der Schönheit der Natur und den bisherigen Erfolgen aus. Junge Talente suchen konkret: moderne Strukturen, echte Wertschätzung und die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln. Wenn die Hospitality-Branche diese Erwartungen ernst nimmt und mit Innovation, Nachhaltigkeit und einem offenen Führungsstil verbindet, sagen wir mit gutem Gewissen: Ja, wir können mithalten.



Katharina Puntaier,
HGV-Abteilung People & Culture



“Unsere Region bietet einen hohen Servicestandard, eine beeindruckende Landschaft und die Möglichkeit zum Ganzjahrestourismus. Mit exzellenten Schulen und erstklassigen Hotels schaffen wir beste Voraussetzungen für Gäste und Einheimische.



Philip Profanter, SHL Luzern

Außerdem ein großer Vorteil für Südtirol: eine einzigartige Kultur, geprägt von Tradition und italienischem Lebensgefühl, sowie eine hervorragende Küche – von traditionellen Gerichten bis hin zur italienischen Kulinarik.”

“Warum ich in der Hospitality-Branche arbeite? Weil ich die Arbeit in einem kollegialen Umfeld schätze, in dem man sich versteht und unterstützt. Diese besondere Atmosphäre spüren auch unsere Gäste – und genau das macht die Arbeit so erfüllend. Besonders wichtig ist mir zudem das Thema Gerechtigkeit am Arbeitsplatz: ein faires Miteinander, transparente und verlässliche Verträge sowie klare Absprachen. Dazu gehören auch gerechte Arbeitszeiten und flexible Lösungen, wenn es um freie Tage oder individuelle Bedürfnisse geht. Dieses ausgewogene Geben und Nehmen schafft Vertrauen und Motivation – sowohl im Team als auch im Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Mitarbeitenden.”



Benjamin Hofer, Berufseinsteiger,
Bereich Küche

“Das Allerwichtigste für mich ist ein gutes Arbeitsklima. Spaß bei der Arbeit ist die Grundlage dafür, motiviert zu sein, Leistung zu bringen und Freude am Beruf zu haben. Ein gutes Teamklima und eine positive Teamkultur sind für mich entscheidend bei der Berufswahl – genauso wie eine gute Chemie mit den Vorgesetzten.”



Marilena Mazagg, Berufseinsteigerin,
Bereich Küche

Wir haben 500 Jugendliche befragt.

Der HGV führte 2025 quantitative Umfragen an den gastgewerblichen Schulen Südtirols durch, die ersichtlich machen, warum sich Jugendliche für eine Ausbildung in der Hospitality-Branche entscheiden und wie attraktiv sie die Branche und die Region als Arbeitgeberin einschätzen. Ebenso wurden Schüler:innen der SHL Schweizerische Hotelfachschule Luzern und Berufseinsteiger:innen zur Attraktivität der Branche, der Region und der Unternehmen interviewt und nach ihren Erwartungen befragt. Ausgangspunkt für die Befragungen waren zwei Studien, welche von der IDM zum Brandtracking (2023) und zur Imagemessung (2020) erhoben wurden.

ATTRAKTIVITÄT MESSEN

Wo stehen Sie als Arbeitgebende?

Der Readiness-Check gibt Klarheit und Impulse zur Weiterentwicklung.

Fachkräftemangel, steigende Erwartungen von Bewerberinnen und Bewerbern und eine Branche im Wandel: Wer heute erfolgreich Menschen gewinnen und langfristig halten will, muss sich als Arbeitgeber klar positionieren und bereit sein, sich stetig weiterzuentwickeln. Wo steht Ihr Unternehmen eigentlich?

Wo ist Handlungsbedarf? Und welche Schritte lohnen sich? Der neue Readiness-Check gibt Antworten. Im Rahmen der Initiative Future Hospitality haben der Hoteliers- und Gastwirteverband (HGV) und das Beratungsunternehmen HUMAN&HUMAN den Check gemeinsam entwickelt. Das Format richtet sich an alle Unternehmen der Südtiroler Hospitality-Branche, die sich als Arbeitgeber verlässlich und attraktiv positionieren wollen – für das bestehende Team genauso wie für neue Mitarbeitende.

Was bringt der Readiness-Check konkret?

Im Check beantworten Unternehmen Fragen zu Themen wie Personalführung, Weiterbildung oder Mitarbeiterbindung. Direkt im Anschluss erhalten sie ihren individuellen Report mit klarer Auswertung, aktuellem Benchmark-Vergleich und praxisnahen und direkt umsetzbaren Empfehlungen für den Alltag. Einfach. Konkret. Wirksam. Der Report zeigt, wo das eigene Unternehmen im Vergleich zur Branche steht – und was sinnvolle nächste Schritte auf dem Weg zu einem attraktiven Arbeitgeber sind. Dabei entscheidet jedes Unternehmen selbst, wie schnell und in welcher Breite es die Empfehlungen umsetzen möchte.

Ein Beitrag zur Zukunft der Branche

Mit dem Readiness-Check entwickeln sich Unternehmen gezielt weiter und leisten gleichzeitig einen Beitrag zur gemeinsamen Vision der Arbeitgebermarke für Südtirols Hospitality: Ein Job in Südtirols Hospitality ist Leidenschaft, Spaß, Community und Perspektive – in der herzliche Gastfreundschaft gelebt wird und der Mensch im Mittelpunkt steht. Seien Sie Teil davon! Ready? Check  los!

Dorotea Mader



▲ Dorotea Mader, HUMAN&HUMAN, People & Culture Expert

Attraktiv von Natur aus? Wir raten zur Roadmap

Der Readiness-Check für Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen. Weil's wirklich wichtig ist: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begeistern, binden, halten.

Am Ende geht's immer um die Mitarbeitenden. Mit ihnen steht und fällt der Erfolg Ihres Unternehmens. Alter Hut, das wissen Sie. Aber wir verstehen, dass Sie deshalb alle und alles im Betrieb auf Herz und Nieren prüfen und optimieren wollen: Wo liegen die Stärken, wo liegen die Schwächen? Endlich können wir sagen: das geht! Mit dem Readiness-Check finden Unternehmen schnell und mit wenigen Klicks heraus, wie fit sie in den Bereichen Organisation, Führung, Entwicklung und Mitarbeitergewinnung sind. Was fehlt? Ein Vergleich zu den Mitbewerbern und Empfehlungen zur Verbesserung? Wird mitgeliefert. Der HGV unterstützt seine Mitgliedsbetriebe mit Expertise und Service-Angeboten hin zum attraktiven Arbeitgeber. Be part of our Future Hospitality, JOIN!

Liste auf den Tisch: Wie fit ist Ihr Betrieb?



Abhaken ist gut. Aber erst lesen. Nachdenken. Überlegen. Besprechen. Fragen.

Wie sind wir aufgestellt? Meint Organisation. Eben die schwergewichtigen Themen rund um Werte, Zuständigkeiten, Entwicklungen und Ziele des Unternehmens.

Wie reden wir miteinander? Meint Führung. In Richtung Ansprechpersonen für Mitarbeitende, Weiterentwicklung der Führungskräfte, Feedback an Mitarbeitende, Wertschätzung & Respekt.

Wie gut dürfen sie werden? Meint Entwicklung. Hellhörig sein bei regelmäßigen Gesprächen, Weiterbildung der Mitarbeitenden, Praktika, Lehrlingsausbildungen.

Warum stehen wir jeden Tag auf? Meint Rahmenbedingungen. Ja, Dienstpläne, Vergütung und attraktive Vorteile sind wichtig.

Will jemand bei uns arbeiten? Meint Mitarbeitergewinnung. Bereit machen für Dinge wie Stellenbeschreibungen, strukturierte Einarbeitung, Willkommenskultur.

Wer sind wir überhaupt? Meint Arbeitgebermarke. Ist das i-Tüpfelchen bei Interessensaustausch, Teambuilding und Entwicklung hin zu einem attraktiven Arbeitgeber.

ALLES KLAR? MOMENT, HIER NOCH DIE ROADMAP FÜR IHREN READINESS-CHECK:

Ready? Go:

- Start
1. 

Wo steht mein Betrieb? Beantworten Sie alle Fragen zu den sechs Themen Organisation, Führung, Entwicklung, Rahmenbedingungen, Mitarbeitergewinnung, Arbeitgebermarke. Das wird Ihre Ist-Analyse!
2.

Der Report mit den individuellen Ergebnissen der Befragung: fertig! Jetzt geht's zu den Vergleichswerten. Wo stehen andere Unternehmen der Hospitality-Branche?
3.

Keine Panik, alles unter Kontrolle. Wir arbeiten an den Handlungsempfehlungen für jede Betriebsgröße und mit der Expertise der HGV-Dienstleistungen.
4.

Alle Theorie ist Schall und Rauch. Nur die Praxis zählt – jetzt werden die Empfehlungen umgesetzt. Nachbessern! Gut?
- Ziel
5. 

Es ist wahr, Sie sind attraktiver Arbeitgeber der Südtiroler Hospitality!



JETZT ABER. READY?



Hier geht's zu Ihrem Readiness-Check – kostenlos, schonungslos, hemmungslos. Check! 

A man with a beard, wearing a striped shirt, is pointing at a whiteboard in a meeting. The whiteboard is covered with yellow sticky notes. Other people are visible in the background, also looking at the whiteboard.

Führen ist jeden Tag neu. Wo stehen Sie?

Klein oder groß, Ihr Betrieb verdient den besten Chef und die beste Chefin. Wenn Sie ein Umfeld schaffen, wo die Mitarbeitenden mitbestimmen können, sind Sie im Vorteil, sagt Raffael Mooswalder. Ein Student, eine junge Führungskraft und ein Hotelier diskutieren: Wo sollen Mitarbeitende Verantwortung übernehmen? Und ist Revolte gegen den Chef zulässig? Klar, es gibt Grenzen. Wo? Benefits sind von gestern, Teams brauchen WAO, empfiehlt Visionär Daniel Stock. Überhaupt Begriffe. Er selbst verwende nicht mehr das Wort Personal, meint Küchenchef Paul Ivić. Wir raten: Machen Sie den *Readiness-Check*.

UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND -KULTUR IM WANDEL

„Als HGV wollen wir Vorbild sein“

Raffael Mooswalder ist seit Anfang 2024 Direktor des Hoteliers- und Gastwirteverbands (HGV) in Südtirol. Im kontinuierlichen Austausch mit Unternehmerinnen und Unternehmern der Hospitality-Branche formuliert er seinen Anspruch: Mit geschärftem Blick für betriebliche und gesellschaftliche Entwicklungen will Mooswalder den Wandel nicht nur begleiten, sondern aktiv mitgestalten. Im Interview spricht er über die Transformation der Unternehmensführung, über Aufgaben an die Kultur in den Betrieben und über den Weg, den der HGV als Unternehmen selbst eingeschlagen hat.

Herr Mooswalder, Sie erleben viele Betriebe aus nächster Nähe. Beobachten Sie einen Wandel in der Art und Weise, wie Unternehmen geführt werden?

Raffael Mooswalder: Definitiv. Der Führungsstil im Gastgewerbe befindet sich im Umbruch. Früher lag der Fokus oft einseitig auf operativer Exzellenz, heute rückt die strategische Führungsverantwortung deutlich stärker in den Vordergrund. Unternehmerinnen und Unternehmer sind gefordert, ganzheitlich zu denken – das bedeutet, Mitarbeitende gezielt zu fördern, Veränderungsprozesse aktiv zu gestalten und den eigenen Betrieb widerstandsfähig aufzustellen. Eine besondere Herausforderung ist dieser Wandel für familiengeführte Klein- und Mittelbetriebe, da es dort weniger oft klar getrennte Rollen und Prozesse gibt. Gleichzeitig ist die Bereitschaft, zu lernen, sich auszutauschen und neue Wege zu gehen, spürbar gestiegen. Gerade bei der jungen Generation stelle ich fest, dass man sich effizient aufstellen will, und das geht nicht ohne Führungsqualität, die immer mehr auch von den Mitarbeitenden eingefordert wird.

Welche Veränderungen zeichnen sich strategisch in der Unternehmenskultur ab?

Die Hospitality-Branche steht unter erheblichem Anpassungsdruck – gerade, weil sie sehr personalintensiv ist. Der demografische Wandel, neue Gästegenerationen und der Fachkräftemangel machen deutlich, dass klassische Rezepturen nicht mehr ausreichen. Flexibilität, Resilienz und Innovationsfähigkeit werden zu strategischen Grundpfeilern erfolgreicher Unternehmensführung. Es braucht eine Unternehmenskultur, die Vielfalt nicht nur akzeptiert, sondern aktiv gestaltet. Das bedeutet konkret: mehr Beteiligung, bessere Kommunikation, echte gelebte Gleichstellung, interkulturelle Kompetenz und eine neue Form der Zusammenarbeit. Ebenso wichtig ist eine Kultur, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt – und zwar nicht nur den Gast, sondern auch die Mitarbeitenden.

Klassische Rezepturen haben ausgedient. Flexibilität, Resilienz und Innovationsfähigkeit werden zu Grundpfeilern der Unternehmensführung.
Raffael Mooswalder

Was bedeutet das für das Betriebsklima und die Führung im Alltag?

Ein gutes Betriebsklima entsteht nicht zufällig, sondern ist das Ergebnis bewusster Führungsentscheidungen. Wertschätzung, Verlässlichkeit und Transparenz werden zur Währung im Umgang miteinander. Betriebe, die ein Umfeld schaffen, in dem Menschen sich einbringen, wachsen und Verantwortung übernehmen können, sind klar im Vorteil. Dazu gehört auch, dass man Mut zur Innovation hat und seine Mitarbeitenden zur Mitgestaltung befähigt – sei es bei der Entwicklung neuer Angebote, beim Einsatz digitaler Tools oder bei Fragen der Nachhaltigkeit. Wenn Veränderung zur gemeinsamen Aufgabe wird, entsteht Bindung. Und Bindung ist heute eine der knappsten Ressourcen am Arbeitsmarkt.

Gibt es bestimmte Haltungen oder Werte, die es besonders braucht?

Unbedingt. An erster Stelle steht die Resilienz. Die Fähigkeit, Rückschläge auszuhalten, sich neu zu orientieren und trotzdem Kurs zu halten, ist elementar. Dazu kommen Offenheit, Empathie und strategisches Denken. Auch Kreativität in der Angebotsgestaltung gewinnt an Bedeutung – insbesondere für kleinere Betriebe, die sich über authentische, lokal verwurzelte Erlebnisse differenzieren können. Was ich beobachte: Es reicht nicht mehr, ein guter Gastgeber oder eine gute Gastgeberin zu sein. Man muss auch ein guter, wertschätzender Arbeitgeber sein – mit einem klaren Wertekompass, mit organisatorischer Kompetenz und mit echter Führungsstärke. Das gelingt nur, wenn man bereit ist, sich selbst weiterzuentwickeln.

Wie sehen Sie die Zukunft der Hospitality-Branche in Südtirol?

Ich wünsche mir, dass Südtirol weiterhin für eine einzigartige Kombination aus Tradition und Innovation steht. Nachhaltigkeit,

Qualität, Authentizität und ein klarer Fokus auf Exzellenz müssen dabei Hand in Hand gehen. Die großen Herausforderungen – von der Nachhaltigkeit bis zur Mitarbeitendenfrage – lassen sich nur lösen, wenn wir gemeinsam Verantwortung übernehmen. Die Zukunft wird jenen gehören, die sich konsequent um ihre betriebliche Kultur kümmern – nicht nur im Marketing, sondern vor allem im täglichen Tun.

Sie führen auch selbst ein Unternehmen – den HGV. Welche Ansätze verfolgen Sie dort in puncto Unternehmenskultur und Führung?

Für mich als Direktor ist klar: Der HGV kann nur so gut sein wie seine Mitarbeitenden. Deshalb haben wir in den vergangenen Jahren viele Initiativen gesetzt, um unsere interne Kultur weiterzuentwickeln. Nicht ohne Grund nennt sich die für die Mitarbeitenden zuständige Abteilung „People & Culture“. Wir haben gemeinsam ein Leitbild erarbeitet, das nicht in der Schublade liegt, sondern unsere tägliche Arbeit begleitet – etwa in Form von jährlichen Dialogen zur Reflexion und

Zielvereinbarung. Unser Leitbild basiert auf den Werten Wertschätzung, Professionalität, Weiterentwicklung und Zusammenhalt. Diese Werte sollen die Zusammenarbeit fördern und zu nachhaltigem Erfolg führen, wobei der Mensch

Betriebe, die ein Umfeld schaffen, in dem Menschen sich einbringen, wachsen und Verantwortung übernehmen können, sind klar im Vorteil.

Raffael Mooswalder

im Mittelpunkt steht. Wir investieren gezielt in Aus- und Weiterbildung, stärken bereichs- und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und leben eine klare Feedbackkultur. Darüber hinaus bieten wir den Mitarbeitenden verschiedene Benefits, die wir ständig weiterentwickeln. Als HGV müssen wir nicht nur Service bieten, sondern auch Vorbild sein: für Transparenz, für Teamarbeit, für Verlässlichkeit. Diesen Anspruch im Alltag erfahrbar zu machen – daran lasse ich mich als Direktor messen.

Interview:
Katharina Puntaier, HGV-Abteilung People & Culture



◀ Raffael Mooswalder, HGV-Direktor





PEOPLE FIRST ALS STRATEGIE

Noch Arbeitgeber oder schon Marke?

Wie wird man eine Arbeitgebermarke: eine Anleitung in fünf Schritten.

In einer Branche, in der Menschen den Unterschied machen, wird die Arbeitgebermarke zur unternehmerischen Schlüsselstrategie. Mitarbeitende suchen heute nicht nur eine Arbeitgebermarke – sie suchen Sinn, Zugehörigkeit und Entwicklung. Eine klar positionierte Arbeitgebermarke bietet genau das – und entscheidet zunehmend über Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftssicherheit.

Diese fünf Schritte sollten Sie beachten, dann schaffen Sie als Arbeitgeber Orientierung, Sicherheit, Bindung. Kurz: Sie werden eine Marke.

1. Identität definieren – Rolle als Arbeitgebende klären

Was zeichnet uns als Arbeitgebende aus? Welche Werte leben wir? Und wie möchten wir wahrgenommen werden? Die Arbeitgebermarke beginnt mit einem klaren Selbstbild. Wer seine Rolle als Führungskraft aktiv gestaltet, gibt Orientierung: für das Team, für Bewerberinnen und Bewerber und für sich selbst.

2. Struktur schaffen – Rahmen geben, Orientierung bieten

Arbeitskultur ist kein Nebenprodukt. Sie braucht bewusst gestaltete Strukturen: klare Verantwortlichkeiten, Feedback- und Entwicklungssysteme, transparente Kommunikation und standardisierte Prozesse. Das schafft Verlässlichkeit – besonders im oft hektischen Gastgewerbealltag.

3. Mitarbeitende einbinden – Partizipation schafft Bindung

Wer mitgestalten darf, bleibt. Nutzen Sie das Know-how Ihres Teams: etwa durch regelmäßige Mitarbeiterbefragungen, Ideenformate, Kreativsitzungen oder Reflexionsrunden. Partizipation ist der Schlüssel zu Loyalität und zur Identifikation mit dem Betrieb.

4. Kultur erlebbar machen – offen sein für Entwicklung

Arbeitgebermarke zeigt sich im täglichen Handeln. Wertschätzende Führung, transparente Kommunikation, individuelle Entwicklungsmöglichkeiten und ein respektvoller Umgang sind keine Extras – sie sind der Kern.

5. Sichtbarkeit erhöhen – intern wie extern

Die gelebte Kultur muss sichtbar werden: für Bewerberinnen und Bewerber ebenso wie für das bestehende Team. Authentische Einblicke in Arbeitsalltag, Teamwerte und Entwicklungschancen, etwa auf Social Media oder Karriereseiten, wirken glaubwürdiger als jede Werbebotschaft.



Klar ist, die Arbeitgebermarke ist ein Weg, kein fertiges Produkt. Wer ihn geht, wird attraktiver – für Talente, für Stammteams und für die Zukunft. Nur nie stehenbleiben.

Barbara Holzer,
HGV-Unternehmensberatung

HR-FIT BERATUNGSPAKET FÜR MITARBEITERMANAGEMENT

TIPP

EINEN JOB ANBIETEN, DAS KANN JEDER. ERFOLGREICHE BETRIEBE STARTEN BEI DEN MENSCHEN.

Wissen, was im eigenen Betrieb läuft. So kann man besser werden.

Die HGV-Unternehmensberatung und hgc Innsbruck arbeiten zusammen und unterstützen touristische Betriebe im Bereich Mitarbeitermanagement und Leadership. In unserem HR-FIT Paket bieten wir Dienstleistungen an wie Online-Mitarbeiterbefragungen und HR-Analysen zur Bestandsaufnahme. Spezialisiert sind wir auf Entwicklungsworkshops zu den Themen Organisation, Kommunikation, Arbeitgebermarke, Teamentwicklung und Mitarbeiterführung. Individuelle und bedürfnisorientierte Team- und Einzelcoachings runden das Angebot ab. Übrigens: Streben Sie die Zertifizierung „Ausgezeichneter Arbeitsplatz im Tourismus“ an? Ihr Engagement lenken wir zuverlässig bis ans Ziel.

Wie Sie die Potenziale in Ihrem Betrieb entdecken? Buchen Sie ein Informationsgespräch: Barbara Holzer, HGV-Unternehmensberatung, Tel. 0471 317 780, unternehmensberatung@hgv.it



Arbeitgebermarke kennt keine Betriebsgröße – jeder kleinste Schritt zählt!

Oft sind es kleine Routinen, die große Wirkung entfalten: ein ehrliches Lob, ein wertschätzender Gruß, ein kurzes Feedback im Alltag, ein Team-Briefing oder eine schnelle Antwort auf Bewerbungen. Ebenso wichtig sind „Danke“-Momente, Raum für eine kurze Ideensammlung oder Verbesserungsvorschläge, zwei Minuten bewusstes Zuhören beim Rundgang. Solche Micro-Habits kosten kaum Zeit, senden starke Signale und prägen das Erleben von Mitarbeitenden und Gästen.

Arbeitgebermarke entsteht nicht durch Budget oder Größe, sondern durch Haltung im Alltag.



ZEIT FÜR DEN READINESS-CHECK

Das Thema Arbeitgebermarke ist wichtiger Bestandteil des Readiness-Checks. Sie wollen wissen, wie fit Sie im Bereich HR sind? Dann: Ready? Check ✓ Go! Blättern Sie zu Seite 13 oder scannen Sie den QR-Code.





BEST PRACTICE

Arbeitgebermarke und HR: Wer hat es drauf?

Zwei Beispiele. Einmal familiengeführt in der Hotellerie, einmal branchenfremd im Konzern. Kann man das vergleichen? Ja, sagen wir, weil's immer um Menschen geht. Bevor die Kunden und Gäste dran sind, brauchen die Mitarbeitenden Zuwendung. Dort lebt die Arbeitgebermarke. Unterschiede gibt's trotzdem, in Nuancen.

Willkommen vor dem ersten Arbeitstag

Im Familienbetrieb mit 90 Mitarbeitenden:
Der Cyprianerhof sieht sich als starke Community.

Im Cyprianerhof in Tiers ist Employer Branding kein Marketingprojekt, sondern gelebte Realität. „Wenn wir möchten, dass unsere Mitarbeitenden unsere Gäste willkommen heißen, müssen wir sie vorher willkommen heißen“, sagt Michael Damian, Hotelier im Cyprianerhof Dolomit Resort. Als Familienbetrieb mit 90 Mitarbeitenden setzt der Cyprianerhof auf ein starkes Teamgefühl, klare Werte und professionelle HR-Strukturen. Wertschätzung beginnt schon vor dem ersten Arbeitstag: Vom strukturierten Onboarding bis zu regelmäßigen Jahresgesprächen schafft das Haus verlässliche Rahmenbedingungen. Die vier Werte – Transparenz, Respekt, Qualitätsbewusstsein und Wohlbefinden – sind die Grundlage für Führung und Zusammenarbeit. Der Cyprianerhof investiert in die Entwicklung seiner Führungskräfte: Jeder Teamleiter durchläuft ein intensives Training zu Kommunikation, Konfliktlösung und Selbstführung. Denn: „Wer führen will, muss zuerst lernen, sich selbst zu führen.“

Die Zukunft der Hotellerie liegt im Zwischenmenschlichen, nicht in goldenen Wasserhähnen.

Michael Damian

Ein Beleg für diese konsequente HR-Arbeit ist die Zertifizierung als „Ausgezeichneter Arbeitgeber im Tourismus“, verliehen durch die hgc Innsbruck. „Wir haben uns dafür einem Audit unterzogen“, berichtet Damian. Dabei wurden interne Strukturen, Mitarbeiterentwicklung, Feedbackkultur und Führungsqualität systematisch überprüft. Das Ergebnis: ein klarer Nachweis für Qualität, auch auf der Arbeitgeberseite. Trotz aller Struktur bleibt der Betrieb menschlich. Es geht nicht um Hierarchien, sondern um Gemeinschaft. Damian betont: „Wir sind eine starke Community.“ Und diese lebt auch von Mitgestaltung: In Feedbackgesprächen, Mitarbeiterumfragen oder durch interne Entwicklungspläne wird gemeinsam an der Arbeitgebermarke

gearbeitet. Für Michael Damian ist klar: „Die Zukunft der Hotellerie liegt im Zwischenmenschlichen, nicht in goldenen Wasserhähnen.“ Der Cyprianerhof zeigt: Wer Haltung, Struktur und Herz vereint, hat's drauf.

Feedback-Kultur seit 20 Jahren

Neue Mitarbeitende auf Empfehlung von innen:
Die HTI Gruppe agiert international vernetzt und menschlich verbunden.

Die HTI Gruppe vereint mit LEITNER – PRINOTH – DE-MACLENKO – SKADII – TROYER – LEITWIND führende Unternehmen in Seilbahntechnik, Pisten- und Beschneifahrzeugen, erneuerbaren Energien und Infrastruktur. Neben technischer Innovationskraft setzt sie auf eine starke Arbeitgebermarke, die internationales Arbeiten mit regionaler Verankerung verbindet und Mitarbeitenden Entwicklungsmöglichkeiten eröffnet.

„Unsere Arbeitgebermarke als Dachmarke HTI zeichnet sich durch die Kombination aus dem hohen Wiedererkennungswert ihrer Produkte, spannenden technischen Herausforderungen im faszinierenden Naturumfeld, authentischer Kommunikation und einer gelebten Kultur auf Augenhöhe

aus“, sagt Alexander Paul Ploner, Head of HR Management der HTI Gruppe. „Dieses Selbstverständnis tragen die Einzelmarken weiter und gestalten so ein tägliches Miteinander, das von Authentizität geprägt ist.“

Sie gestalten unsere Arbeitgebermarke aktiv mit, indem sie der wichtigste Inhalt sind, den wir über die sozialen Medien kommunizieren.

Alexander Paul Ploner

Im Recruiting setzt HTI seit über zwei Jahrzehnten auf Wertschätzung. Ploner erklärt: „Seit über 20 Jahren legen wir großen Wert darauf, allen Bewerberinnen und Bewerbern konstruktive und wertschätzende Rückmeldungen zu geben, diese Wertschätzung während des gesamten Arbeitsverhältnisses aufrecht zu erhalten und besondere Leistungen zu honorieren.“ Der Erfolg bei der Gewinnung neuer Mitarbeitender basiert „auf dem starken Netzwerk unserer Mitarbeitenden, unserer digitalen Mitarbeiter-Empfehlungsplattform und unseren innovativen Produkten“.

Auch die Benefits sind vielfältig. „Als Unternehmensgruppe bieten wir eine breite Palette an Benefits, darunter interne Ausbildungsangebote im HTI-College, besonders flexible Arbeitszeiten sowie wegweisende Leistungen wie die Übernahme des Südtirol-Passes, auch für private Fahrten“, betont Ploner. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, „überprüfen wir fortlaufend unsere Gehaltsstruktur“.

Eine zentrale Rolle spielen die Mitarbeitenden. „Sie gestalten unsere Arbeitgebermarke aktiv mit, weil vor allem sie der Inhalt sind, den wir in den sozialen Medien kommunizieren, und sie selbst tragen die Marke dann in ihren Netzwerken weiter“, sagt Ploner.

So zeigt die HTI Gruppe, dass Employer Branding im internationalen Technologiekonzern nicht Theorie ist, sondern durch Wertschätzung und Mitgestaltung täglich gelebt wird.

Texte: Katharina Fleischmann, Abteilung Kommunikation & Events





„Unter 28 Jahren schafft das keiner“

Als Küchenchef hat er eine Zeitlang selbst geglaubt, dass in einer guten Küche Freude und Spaß nichts zu suchen haben. Heute sieht Paul Ivić das ganz anders: Ein offenes Klima und Vertrauen ins eigene Team bilden für ihn die Basis für eine erfolgreiche Küche. „Das Team hilft immer“, sagt Ivić. Sein wichtigstes Learning? Sich selbst zu mögen und zu akzeptieren, dass es eigene Grenzen gibt. Ein Interview.

Der Küche hängt noch immer der Ruf eines sehr autoritären Führungsstils an. Wie haben Sie das in Ihrer Ausbildung zum Koch selbst erlebt?

Paul Ivić: Als Lehrling nimmst du es sicher oft so wahr, du bist ja derjenige, der lernt. Aber bis auf zwei Küchenchefs mit autoritären, fast psychopathischen Ansätzen waren meine Erfahrungen sehr gut, es war ein Umgang auf Augenhöhe und mit Wertschätzung. Leider meinen manche Köche, dass Qualität und Ehrgeiz nur mit lauter und autoritärer Stimme umsetzbar sind – anstatt mit Herz und Verstand.

Was ist Ihnen heute wichtig im Umgang mit den Mitarbeitenden?

Ihnen etwas zutrauen, Verantwortung übergeben. Menschlich, empathisch, integer sein. Wichtig ist: klar kommunizieren, eine Linie vorgeben, auf Eigendisziplin setzen und keine Launen spüren lassen.

Was möchten Sie anderen Küchenchefs mit auf den Weg geben?

Sich selbst mögen. Die eigenen Grenzen akzeptieren. Ich habe eingesehen, dass mein früherer Führungsstil mit 99 Prozent der Mitarbeitenden nicht kompatibel war und dass es nicht ohne Spaß gehen muss. Man kann etwas auch mit viel weniger Druck umsetzen. Wichtig ist: Zutrauen, Vertrauen und ein offenes Klima schaffen. Als Führungskraft kann ich sicher 90 Prozent aller Probleme und Herausforderungen lösen, mit denen ein Teammitglied konfrontiert ist – es muss sie mir aber mitteilen und darf keine Angst vor mir haben. Ein großer Irrglaube ist, dass man hinter den Kulissen in der Küche „Wilder Westen“ spielen und nach außen eine gute Stimmung vorgaukeln kann. Das ist Fake. Aber der Gast will keinen Fake.

Woher nimmt man als Koch oder auch als Servicefachkraft das Know-how, eine gute Führungskraft zu werden?

In unseren Betrieben begleiten wir die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darin, zur Führungskraft zu werden, es gibt Coachings und Workshops dazu. Und wir leben es vor. Das größte Problem sind

Schnellschüsse, und damit meine ich, jungen Köchen, nur weil sie gut kochen können, Führungsaufgaben zu übergeben. Man muss sich zuallererst selbst führen können und auch eine gewisse Erfahrung haben – unter 28 Jahren schafft das keiner. Die Jungen sollen ja auch ohne Druck wachsen können.

Den Begriff Personal verwende ich nicht: Er bezeichnet für mich ausführende Kräfte, die auf Zuruf funktionieren. Was ich will, sind Mitarbeiter, also Menschen, die selbst denken. Die Küche ist nie eine One-Man-Show.

Paul Ivić

Gerade in der gehobenen Küche geht es um eine Küchenphilosophie, eine Art des Kochens, für die der Küchenverantwortliche steht. Wie leicht fällt es hier, Mitarbeitende einzubinden?

Ich war schon als Kind begeistert von Star Trek und Captain Kirk, der sich immer im Team beraten hat – davon bin ich Fan. Das Team hilft immer, das Ganze besser zu machen. Es ist und war nie mein Ziel, dass es um meine Küche geht. In unseren Feedbackrunden binden wir nicht nur die Küche mit ein, sondern zu circa 70 Prozent auch das Serviceteam. Nur gemeinsam gelingt es, in Bewegung zu bleiben, nur so entstehen neue Ansätze, neue Gerichte.

Was der Gastronomie immer noch vorgehalten wird, sind die Arbeitszeiten an Abenden, an Wochenenden. Wie können wir hier Gastronomie attraktiver gestalten?

Es geht um ein neues Mindset. Wir müssen das aus einer anderen Perspektive sehen. Ich bin happy, wenn ich Sonntag und auch den Montag frei habe und dann etwas unternehme, wenn weniger los ist. Und wir selbst sind ja auch froh, wenn am Wochenende ein Arzt erreichbar ist. Ich spreche auch nicht gerne von der „Work-Life-Balance“, sondern vielmehr von der „Work-Life-Integration“. Die Grenzen zwischen Freizeit und Beruf verschwimmen. Will ich eine gute Fachkraft sein und finde ich daran Freude und Sinn, werde ich mich auch in der Freizeit dafür interessieren. Auslaufmodell sind meiner Ansicht nach Teildienste und die 6-Tage-Woche. Und wir müssen vor allem eine Vision bieten, die über das Geldverdienen hinausgeht. Der heutige Mitarbeiter sucht den Sinn im Beruf.

Was kann hier die Gastronomie bieten?

Dass ich in dieser Branche so viele Möglichkeiten habe, und zwar bis ins hohe Alter, wenn ich eine gute Fachkraft bin. Das muss natürlich jeder für sich persönlich entscheiden, ob er noch mit 75 am Puls der Zeit sein möchte, aber das ist in unserem „People-Business“ möglich. Ist es anstrengend? Ja! Aber willst Du lieber sieben bis acht Stunden an der Fritteuse stehen oder mit deinen eigenen Händen etwas schaffen? Und im ständigen Austausch mit Menschen sein? Für mich ist die Antwort klar.



Paul Ivić

Der Nordtiroler Paul Ivić, Jahrgang 1978, zählt zu den prägendsten Persönlichkeiten der gehobenen nachhaltigen Küche in Österreich. Sein vegetarisches Restaurant „TIAN“ in Wien wird vom Guide Michelin seit 2014 mit einem Stern geführt. Seit 2023 trägt es zusätzlich den Grünen Stern für besondere Nachhaltigkeit. Auch Gault&Millau zeigt sich überzeugt: Neben vier Hauben zeichnete der Gourmet-Führer Ivić 2024 mit der neu geschaffenen „Umwelt-Haube“ aus. Ivić's Philosophie ist geprägt von Respekt gegenüber der Natur, der Förderung der Biodiversität und der Wertschätzung lebendiger Böden. Besonders am Herzen liegt ihm die Vermeidung von Lebensmittelverschwendung.



Interview: Bettina Schmid, Leiterin Gustelier – Atelier für Geschmackserfahrung

Überall zum Nachhören wo es Podcasts gibt.

YOUNG LEADERS IM HOTEL

Führungsstärke muss wachsen dürfen

Das eigene Handeln reflektieren. Jeden Tag neu. Das ist starkes Führungstraining.

Es ist 7:15 Uhr, der Frühstücksservice läuft, die Gästegruppe kommt früher als erwartet. Ein Teammitglied hat sich krankgemeldet, die erfahrenste Frühstücksservicekraft betritt tiefenentspannt mit 15 Minuten Verspätung den Saal. Am Buffet ist Stau, die neue Frühstücksköchin ist den ersten Tag im Einsatz und spricht kaum Deutsch. Der junge Oberkellner überblickt irritiert die Situation - schon kommt der Reiseleiter, der „nur kurz“ mit der Chefin sprechen will, warum seine Gruppe so lange warten muss.

Willkommen im echten Führungsalltag. Genau in diesen Momenten beginnt Führung von Neuem – und das jeden Tag. Viele unterschätzen, dass Führung kein einmal aufgestelltes Regelwerk ist, sondern ein lebendiger Prozess, der in jeder Schicht, bei jedem Mitarbeiterwechsel und mit jeder neuen Herausforderung wieder beginnt.

Führung will gelernt sein
Fachliche Kompetenz ist wertvoll – doch wer ein Team führen möchte, braucht mehr als Wissen aus der Berufsschule oder dem Studium. Führung ist eine Fähigkeit, die sich entwickelt, indem man sie bewusst trainiert. Dazu gehört vor allem die Bereitschaft, das eigene Handeln zu reflektieren: Welche

STK/HGV-WEITERBILDUNGSANGEBOT

WEITER.BILDEN WEITER.ENTWICKELN

Suchen Sie nach neuen Inputs, die Sie sofort umsetzen können? Oder möchten Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wertvolle Lernchancen bieten? Der HGV und die Südtiroler Tourismuskasse (STK) unterstützen Sie dabei: weiter.bilden weiter.entwickeln heißt das Programm mit hohem Praxisbezug. Wählen Sie aus. Scrollen Sie durch die aktuellen Lehrgänge, Seminare, Webinare, stöbern Sie bei den gesetzlich vorgeschriebenen Kursen. Die Liste ist umfangreich. Aber vielleicht doch nicht das Passende für Ihren Anspruch? Was schwebt Ihnen vor? Sprechen Sie mit uns, wir stellen gern ein maßgeschneidertes Angebot zusammen: vom Inhouse-Training für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter direkt im Betrieb bis zu Ortsgruppenkursen für eine oder auch mehrere Ortsgruppen.



Interessiert?
Infos gibts beim Bereich Weiterbildung im HGV,
Tel. 0471 317 790, weiterbildung@hgv.it

TIPP

Werte treiben mich an? Wie wirke ich auf mein Team? Wo liegen meine Stärken, und wo muss ich mich entwickeln? Nur diese ehrliche Auseinandersetzung schafft langfristig die Authentizität, die Mitarbeitende spüren.

Selbstführung als Fundament

Ein Team gut zu führen gelingt nur, wenn man sich selbst gut führen kann. Gerade in der Hotellerie, wo der Druck hoch ist und die Taktung eng, ist ein klarer innerer Kompass entscheidend. Das bedeutet: eigene Ressourcen kennen, Grenzen setzen und Prioritäten klug wählen. Wer sich selbst stabil hält, kann auch in stressigen Momenten ruhig und lösungsorientiert bleiben – und das Team mitziehen.

Der persönliche Führungsstil

Kein Führungsstil ist kopierbar. Young Leaders tun gut daran, ihren eigenen Weg zu finden – zwischen klaren Ansagen und offenen Ohren. Reflexion hilft dabei ebenso wie das Vertrauen ins Team. Wer Mitarbeitenden zutraut, Verantwortung zu übernehmen und gleichzeitig den Rahmen klar setzt, schafft Motivation und Loyalität.

Führung als täglicher Lernprozess

Ein Fortbildungstag ist ein guter Start, aber er macht niemanden „fertig“ zur Führungskraft. Führung hört nicht nach dem Seminar auf, sondern lebt im Alltag – beim morgendlichen Briefing, in Feedbackgesprächen oder wenn sich ein Konflikt andeutet. Jede neue Mitarbeiterin, jeder neue Kollege bringt frische Dynamiken, die es zu erkennen und zu gestalten gilt.

Mitarbeiterreife erkennen

Nicht alle Mitarbeitenden brauchen dasselbe Maß an Anleitung. Während der erfahrene Chef de Rang vor allem Freiraum schätzt, braucht der junge Commis noch klare Vorgaben. Wer die Mitarbeiterreife erkennt, kann passgenau unterstützen – und so nicht nur die Leistung, sondern auch die Motivation steigern.

Ein Buddy macht den Unterschied

Besonders in der Anfangszeit hilft es enorm, einen Sparingpartner zu haben – idealerweise einen erfahrenen, seriösen Leadership-Coach, der zuhört, hinterfragt und ehrliches Feedback gibt. So ein Rückhalt im Hintergrund bietet Raum für Reflexion, hilft blinde Flecken zu erkennen und stärkt das Vertrauen in die eigenen Entscheidungen.

Vom Young Leader zur Führungspersönlichkeit

Hotellerie lebt von Menschen – von ihren Ideen, ihrer Energie und ihrem Zusammenspiel. Junge Führungskräfte, die bereit sind sich weiterzuentwickeln, schaffen Teams, die nicht nur funktionieren, sondern gemeinsam wachsen. Und das beginnt, jeden Tag und immer wieder, mit der Entscheidung, bewusst zu führen.

Andrea Bertagnolli-Windstoßer



▲ Andrea Bertagnolli-Windstoßer aus Meran ist zertifizierter Team- und Leadership-Coach, Trainerin für Ausbilder und Restaurantmeisterin. Sie steht für eine wertorientierte, systemische Mitarbeiterführung und eine positive, generationenübergreifende Arbeitskultur im Hotel.



ZEIT FÜR DEN READINESS-CHECK

Das Thema Führungskräfte, darunter auch deren Weiterentwicklung, ist wichtiger Bestandteil des Readiness-Checks. Sie wollen wissen, wie fit Sie im Bereich HR sind? Dann: Ready? Check ✓ Go! Blättern Sie zu Seite 13 oder scannen Sie den QR-Code.





DAS HEISSE EISEN: MITBESTIMMUNG

„Wie sollen sie sonst gut arbeiten?“

Mitbestimmung im Team. Das bedeutet für Chefs: Kontrolle abgeben, Entscheidungen als Prozess sehen, Erfolg als gemeinsame Sache anerkennen. Ein Student, eine junge Führungskraft und ein Hotelier diskutieren. Wo sollen Mitarbeitende mitreden? Wie behält man trotzdem das Heft in der Hand? Und wie sieht's mit Revolte gegen die Chefitäten aus?

Herr Feichter, Mitbestimmung gilt als höchste Form des Vertrauens, wie viele schlaflose Nächte hatten Sie, bevor Sie gesagt haben, ich lasse die Mitarbeitenden mitbestimmen?

Johannes Feichter: So schlimm war's nicht. Ich war immer offen in der Betriebsführung. Wir haben 17 Führungskräfte, alle kennen die Bilanzzahlen, sie wissen ihre Budgets, sie sind darüber informiert, wo wir im Vergleich zu anderen Betrieben stehen. Sie müssen das alles kennen, wie sollen sie sonst gut arbeiten? Dafür bieten wir sogar eine Bilanzschulung an.

Ob wir ein Fünf-Sterne-Betrieb werden, das haben wir zusammen entschieden. Und wir haben unsere Küche mit den Köchen geplant, nicht mit Architekten.

Johannes Feichter

Kontrolle abzugeben war also nicht schwierig für Sie?

Feichter: Im Gegenteil. Wir treffen viele Entscheidungen im Team, vorbereitet durch das Führungskräfte-Team. Ob wir ein Fünf-Sterne-Betrieb werden, das haben wir zusammen entschieden. Wenn wir den Wellnessbereich umbauen, besprechen wir das im Wellnessteam. Wir haben unsere Küche mit den Köchen geplant, nicht mit Architekten. Wenn ich mitentscheiden darf, wie mein Arbeitsplatz aussieht, schafft das Bindung. Menschen brauchen Verantwortung, um sich wertgeschätzt zu fühlen.

Frau Angerer, solche Chefs wünscht man sich vielleicht. Wie wichtig ist Mitbestimmung für Sie? Sie sind früh in eine Führungsrolle eingestiegen, mit 20, praktisch nach der Matura.

Melanie Angerer: Für mich ist das sehr wichtig. Ich war fast sechs Jahre in diesem Betrieb, *Hotel Das Gerstl*, und an meiner Rolle bin ich gewachsen. Es gibt viele Ziele oder Visionen, die man nur mit den Mitarbeitenden anstreben kann. Da ist es einfach gut, dass man sich anhört: Was denkt mein Team? Ich glaube, ein Unternehmen ist nichts ohne die Mitarbeitenden. Deswegen sollen wichtige Entscheidungen gemeinsam gefällt werden. Und für ein Team ist es motivierend, wenn man Ideen und Meinungen einbringen darf, zum Beispiel, wenn es um die Optimierung der Arbeitsabläufe geht.

Herr Profanter, Sie studieren, haben jedoch Praktika in unterschiedlichen Gastbetrieben absolviert. Wie verbreitet ist Mitbestimmung?

Philip Profanter: Mir ist aufgefallen, dass in den Betrieben, in denen ich war, Mitsprache eher unüblich war. Und das nicht nur, wenn man als junger Praktikant hinkommt, sondern auch, wenn man dort eine Festanstellung hat.

Sie studieren Hotelmanagement an der SHL Luzern. Das heißt auch, Sie lernen etwas über Leadership. Was lernen Sie da über Mitbestimmung?

Profanter: Mitbestimmung spielt bei uns im Studium eine große Rolle. Wir lernen, Mitbestimmung ist ein bewährtes Mittel, um Personal zu kriegen und zu halten.

Aber wie funktioniert Mitsprache konkret? Sie haben den Küchenumbau angesprochen, Herr Feichter. Was ist, wenn Sie einen neuen Chefkoch suchen? Redet da das Team mit?

Feichter: Das kann ich nicht beurteilen. Wir suchen keine Führungskräfte von außen. Unser Stil ist es seit Jahren, Führungskräfte intern zu entwickeln, das heißt, wir machen Mitarbeitende zur Führungskraft. Und das ist für mich ein wichtiger Prozess. Wenn ich mich zur Führungskraft entwickeln kann, ist das etwas anderes, als wenn man eine Führungskraft vorgesetzt kriegt. Die Akzeptanz beim Team ist einfach besser.

Thema Gehaltserhöhung, reden da die Mitarbeitenden mit?

Feichter: Gehälter sind ein heikles Thema, bei uns wird es transparent gespielt. Mir ist wichtig, dass die Mitarbeitenden gut eingestuft sind. Und alle wissen, wie sie eingestuft sind. Es gibt bei uns ausschließlich Jahresstellen, wir haben keine Saisonverträge. Und alle Mitarbeitenden sind vier bis fünf Lohnstufen besser eingestuft, als der Kollektivvertrag vorsieht. Wir bieten eine 40-Stunden-Woche, also in der Regel gibt es keine Überstunden. Und wir schulen die Mitarbeitenden, ich will, dass alle ihren Lohnstreifen lesen lernen.

Frau Angerer, erinnern Sie sich an ein Beispiel im Hotel Gerstl, wo Mitarbeitende mitbestimmt und einen entscheidenden Beitrag geleistet haben?

Angerer: Ein wirklich gutes Beispiel ist das Salatbuffet. Im Gerstl gibt es einen Generationenkodex, konkret geht es ums Thema Nachhaltigkeit. Die Aufgabe für uns war: Wie kommen wir weg vom Salatbuffet? Und wie kommunizieren wir, warum wir das Buffet kappen? Darüber haben wir länger als ein Jahr diskutiert, erst im Führungsteam, dann mit den

Mitarbeitenden. Bei einem Kick-off konnten alle ihre Ideen einbringen, danach gab es regelmäßige Abteilungsmeetings. Und allen war klar, erst wenn die Mitarbeitenden wissen, wie sie den Gästen diese Entscheidung plausibel erklären können, wird der Gast die Entscheidung auch akzeptieren. Und so hat es schlussendlich funktioniert.

Herr Profanter, mitbestimmen heißt mitentscheiden, bedeutet also auch Verantwortung. Wie lernen Sie in Ihrem Studium, Verantwortung zu übernehmen?

Profanter: Das lernt man früh, im ersten und zweiten Semester. Man kocht zum Beispiel für die Studierenden und die Dozenten. An jedem Tag ist eine andere Person Küchenchef und kocht für das ganze Haus. Da hat man die Verantwortung, dass von Anfang und bis Ende alles funktioniert. Man macht natürlich auch Fehler, das gehört zum Lernprozess dazu. Und das Gleiche im Service. Da gibt es einen Serviceleitenden, und jeden Tag wird gewechselt. In höheren Semestern richtet sich der Fokus dann mehr auf das Thema Führung.

Herr Feichter, Ihr Hotel hat 108 Mitarbeitende. Sind alle gewillt mitzubestimmen oder muss man Einzelne motivieren?

Feichter: Nein, wer mitbestimmen will, muss sich auch um trockene Themen oder Zahlen kümmern. Daran ist längst nicht jeder oder jede interessiert, wir verlangen das gar nicht, wir zwingen die Mitarbeitenden nicht mitzubestimmen. Aber wir möchten die Möglichkeit bieten. Wir verbringen sehr viel Zeit mit Teambesprechungen, weil wir hören wollen, wo das Team hinwill. Und was stimmt: Entscheidungen, die auf einer breiteren Basis getroffen werden, sind besser umsetzbar.

Frau Angerer, Sie nicken. Wie war Ihre Erfahrung im Gerstl? Hat man dort probiert, Mitarbeitende zu motivieren, damit sie mitdenken?

Angerer: Tatsächlich war das ähnlich wie im *Alpen Tesitin*. Größere Entscheidungen werden zuerst im Führungsteam besprochen und dann in die Abteilungen getragen. Als Führungskraft kennt man die Zahlen, die Ziele, die Möglichkeiten und kann neue Themen hoffentlich überzeugend vermitteln.

Als Führungskraft ist man in einer Sandwich-Position. Darüber stehen die Chefitäten, darunter die Mitarbeitenden, plastisch gesprochen. Wie haben Sie Ihre Rolle gefunden?

Angerer: Man muss sich mit den Chefitäten absprechen. Im Übrigen aber durften wir viel selbst bestimmen, die Hierarchieebene war flach. Wenn es Schwierigkeiten gab mit einem Mitarbeiter, habe ich versucht, das in meiner Abteilung zu klären. Nur bei groben Verstößen habe ich den Chef eingeschaltet. Natürlich waren wir im Führungsteam nicht immer derselben Meinung wie die Chefs, Reibereien wurde dann in den Führungsmeetings besprochen, und außer Diskussion stand, dass wir alle gemeinsam das Beste für das Unternehmen wollen. Aber wir wollten immer verstehen, warum ein Thema auf den Tisch kommt.

Herr Feichter, wie langwierig sind Entscheidungsprozesse im Team? Frau Angerer hat gesagt, allein beim Salatbuffet hat man über ein Jahr diskutiert. Kann man so arbeiten?

Feichter: Gewisse Entscheidungen trifft man schnell. Das Salatbuffet aber ist eine Wahnsinnsentscheidung. Wir leben von unseren Stammgästen, da muss jede Veränderung behutsam sein. Wir zum Beispiel streichen jetzt das Salatbuffet sukzessive, erst einen Tag in der Woche, dann langsam zwei und mehr. Wahrscheinlich brauchen wir länger als das Gerstl, bis das Salatbuffet weg ist. Generell gilt: Man darf nicht schwerfällig sein, trotzdem soll man sich für die grundlegenden Entscheidungen Zeit nehmen.

Müssen Sie auch Entscheidungen mittragen, von denen Sie nicht überzeugt sind?

Feichter: Für mich dreht sich alles um die Frage: Wird das Wohlbefinden der Gäste durch eine Entscheidung beeinträchtigt? Wenn wir eine Entscheidung treffen zum Nachteil des Gastes, dann wird es bei mir schwierig. Aber sonst kann ich gut nachgeben. Ich bin selbstkritisch, ich bin kritikfähig und habe auch kein Problem damit, Fehler einzugestehen. Das ist für mich nicht Schwäche, sondern Größe.

Herr Profanter, überlegen Sie, sich im Alpen Tesitin zu bewerben? Gefällt Ihnen, was Sie hören?

Profanter: Ja, ich bin verleitet, auf jeden Fall. Ich habe schon in einigen Betrieben gearbeitet, und dort hat mir genau dieser Ansatz gefehlt. Deswegen sage ich: Hut ab! Das ist so, wie man es in der Schule lernt. Ein Vorzeigemodell.

Feichter: Nein, ich bin noch nicht zufrieden. Mein Ziel ist es, keinen einzigen Mitarbeitenden zu verlieren. Von 108 Mitarbeitenden wechseln in der nächsten Saison zwei. Das ist mir schon zu viel. Alle sagen, bist du verrückt? Natürlich sind das junge Leute, die mal einen anderen Betrieb sehen möchten. Und ich verstehe auch: Wenn 108 Menschen zusammenarbeiten, ist die Welt nicht immer rosarot. Deshalb investieren wir viel in die Art

und Weise, wie wir Konflikte ausräumen. Eben nicht immer mit der Geschäftsführung und den Führungskräften, sondern auch untereinander. Es braucht Feingefühl, da können wir noch besser werden.

Wo funktioniert Mitbestimmung? Und wo sagt man: Nein, da können nicht alle mitreden.

Angerer: Schwierig wird es aus meiner Sicht bei strategischen Entscheidungen oder

bei der Preisgestaltung. Das kann man nicht im ganzen Team besprechen. Bei operativen Zielen, da kann auch das Team mitbestimmen.

Strategie ist also Chefsache, aber wie bleibt man überhaupt Chef, wenn alle mitreden?

Feichter: Gewisse Entscheidungen sind von der Geschäftsführung zu treffen. Es hat z. B. keinen Sinn, wenn man mit dem Serviceteam die Preisentwicklung des Hotels bespricht. Also, Preis, Kennzahlen und Auslastung, Wareneinsatzkosten, Mitarbeiterkosten, das ist Chefsache.

Herr Profanter, darf man über einen Chef abstimmen? Was lernen Sie darüber?

Profanter: Den Chef stürzen, das wird wahrscheinlich schwierig. Dann wechselt man lieber das Haus. Für mich gibt es Themen, wie die Abläufe, wo es super ist, wenn man mitbestimmen darf. Tabu für mich ist, mitzubestimmen, wie viel ich verdiene, wie viel der neben mir verdient. Ich habe gemerkt, dass es deswegen in Betrieben immer wieder zu Streitereien kommt.

Wie schnell spricht sich in Südtirol herum, da ist gut, da ist nicht gut arbeiten.

Angerer: Ja, unter Kolleginnen und Kollegen wird darüber schon gesprochen. Da wird dann erzählt von Betrieben, wo es keine Mitarbeitergespräche gibt, keinen Buddy, der neue Mitarbeitende an die Hand nimmt. Das ist schade, weil man im persönlichen Gespräch sehr schnell merkt, wie es jemandem geht. Man kann fragen: Gibt es Punkte, die wir verbessern können? Oder wo würdest du dich besser sehen im Betrieb? Wenn man Mitarbeitern Empathie entgegenbringt, ist es viel einfacher, einen Mitarbeitenden zu halten.

Herr Profanter, wenn man mitbestimmen darf, darf man dann überhaupt noch kündigen?

Profanter: Das ist eine interessante Frage. Ich glaube, man will gar nicht kündigen. Wenn man die Chance bekommt, dass man mitbestimmen darf und sich im Betrieb nach oben arbeiten kann, dann ist das wirklich eine tolle Arbeitsstelle.

Moderation und Bearbeitung: Gabriele Crepaz

Den Chef stürzen, das wird wahrscheinlich schwierig. Dann wechselt man lieber das Haus.

Philip Profanter

Schwierig wird es aus meiner Sicht bei strategischen Entscheidungen oder bei der Preisgestaltung. Das kann man nicht im ganzen Team besprechen.

Melanie Angerer

WER IST WER?



SIE HABEN SICH ZUM ONLINE-GESPRÄCH GETROFFEN



Johannes Feichter lässt Mitbestimmung zu. Der Chef des Hotels *Alpen Tesitin* in Taisten/Welsberg ist seit gut zehn Jahren überzeugt, dass Mitbestimmung durch das Team der Weg in die Zukunft ist. „Das gehört für mich zum Unternehmertum dazu“, sagt der Visionär.



Philip Profanter erwartet Mitsprache. Er studiert Hotelmanagement an der renommierten SHL Schweizerischen Hotelfachschule Luzern, vorher absolvierte er die Landeshotelfachschule in Bruneck.



Melanie Angerer fordert Mitbestimmung. In ihrem ersten Job nach der Matura hat sie im Hotel *Das Gerstl* in Mals die Rezeptionsleitung übernommen. Sie blieb fast sechs Jahre, kündigte im Frühjahr 2025, weil sie nun im Ausland Erfahrung sammeln will. *Das Gerstl* zählt in Südtirol zu den Vorzeigebetrieben in puncto Mitbestimmung.

TEAMBUILDING

Spar dir Benefits, Teams brauchen WAO!

Nur wer sich ehrlich für Menschen interessiert, kriegt ein starkes Team.

Was motiviert Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirklich? Diese Frage beschäftigt viele Betriebe – und sie lässt sich nicht mit Benefits und Boni allein beantworten. Nach über 20 Jahren in unserem Familienbetrieb, dem Stock Resort im Zillertal, weiß ich: Der Schlüssel liegt nicht in Goodies, sondern in echter Verbindung.

Ich habe von der Pike auf gelernt, wie man gemeinsame Erlebnisse schafft, Menschen begeistert und mit Empathie führt – und dabei natürlich auch nicht immer alles richtig gemacht. Der bewusste Rückzug aus dem operativen Geschäft hat mir eines gezeigt: Wer ein starkes Team aufbauen will, muss sich ehrlich für Menschen interessieren. Mit Herz & Haltung.

Der eine bringt Struktur, die andere Kreativität.

Nicht jeder Mitarbeitende möchte Verantwortung übernehmen. Und das ist genauso wertvoll wie diejenigen, die auf der Karriereleiter weiterkommen wollen. Die einen bringen Struktur ins Team, andere Kreativität oder Ruhe. Unterschiedliche Stärken, unterschiedliche Wege – genau das macht ein gutes Team aus. Damit all diese Stärken wirken können, braucht es drei Elemente:

- # Raum, um sich zu entfalten.
- # Situationen, in denen Fehler erlaubt sind.
- # Momente, in denen man sich gesehen fühlt.

Weniger ein Arbeitsplatz, eher ein Wohnzimmer

Teambuilding heißt nicht immer Outdoor-Training oder Incentivereise. Oft sind es die kleinen Fragen, die den Unterschied machen: Wie war dein freier Tag? Was gibt dir Energie? Was brauchst du, um dich wohlfühlen?

Gerade in der Hotellerie sind viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weit entfernt von ihren Familien. Umso wichtiger ist es, ein Gefühl von Zuhause zu schaffen. Dabei geht es nicht nur um eine gute Matratze, gesundes Essen oder schöne Unterkünfte, genauso wichtig sind echte Begegnungen und gelebte Zugehörigkeit. Beides zusammen macht aus einem Arbeitsplatz ein Wohnzimmer, in dem Menschen bleiben wollen, weil sie sich wohl und willkommen fühlen.

Damit dieses Gefühl entsteht und bleibt, braucht es Kommunikation auf Augenhöhe, Vertrauen und gemeinsame Werte. Mitarbeitende wollen spüren, dass sie Teil von etwas Größerem sind, nicht nur eine Personalnummer im Schichtplan.

Und am Ende tragen Unternehmerinnen und Unternehmer, Mitarbeitende und Gäste dazu bei, dass ein Miteinander entsteht, in dem sich jeder wohlfühlt und Verbindung spürbar wird. Ein Gefühl, das einen neuen Namen ins Spiel bringt: WAO! We Are One.

Euer Daniel Stock



▲ Daniel Stock, ehemals Hotelier, heute Impulsgeber und Erlebnisgestalter/Visionär/Unternehmer aus Mayrhofen im österreichischen Zillertal, ist Unternehmer aus Leidenschaft. In Vorträgen versteht er es, sein gelebtes Erfolgswissen praxisnah und beispielreich zu vermitteln, getreu seinem Motto „Erlebnis pur“.

DAS WAO!-GEFÜHL

BEZIEHUNG STEHT IN DER HIERARCHIE GANZ OBEN

WAO! heißt das Spiel, das Daniel Stock entwickelt hat. Der Name ist Programm: WAO! hat drei Buchstaben und eine klare Botschaft: WeAreOne. Das Wir-Gefühl, das Unternehmen zu Orten macht, an denen Menschen bleiben und wachsen wollen. Gespielt wird in einer Journey an den Aufgaben Connect, Create, Celebrate. Am Ziel ist, wer Hierarchien sausen lässt, damit Menschen Brücken schlagen können. Neue Perspektive? Nun ja, auf Augenhöhe.

Wie's genau funktioniert:
<https://daniel-stock.com>

RECRUITING

Das Ziel ist Recruiting

Mit KI sichtbar werden – wie Hotels einfacher passende Mitarbeitende finden

Hohe Fluktuation, kurzfristige Absagen, wenig Zeit für Bewerberrückmeldungen: Im intensiven Tagesgeschäft fehlt oft die Zeit, um sich als guter Arbeitgeber zu zeigen. Dabei ist genau das entscheidend, um passende Mitarbeitende zu gewinnen. Die gute Nachricht: Künstliche Intelligenz (KI) kann helfen, ohne zusätzliches Budget oder IT-Wissen.

Haben Sie's auch satt, nur zu hoffen?

Viele Betriebe verlassen sich auf Bauchgefühl, Stellenanzeigen oder Empfehlungen im Dorf. Doch bei hoher Fluktuation und kurzen Probezeiten wird es riskant, die „falsche“ Person einzustellen. Eine unpassende Besetzung kostet nicht nur Zeit und Nerven, sondern wirkt sich auch finanziell aus, etwa durch Einarbeitungsaufwand, Fehlzeiten oder erneute Personalsuche. Umso wichtiger ist ein klarer und strukturierter Recruitingprozess, der hilft, bessere Entscheidungen zu treffen und langfristig passende Mitarbeitende zu finden. Gleichzeitig fehlt oft die Zeit, Bewerbungen sorgfältig zu prüfen oder Rückfragen zu beantworten.

So hilft KI im Alltag – ganz praktisch. Sie entlastet, spart Zeit und macht professioneller.

1. Texte schneller schreiben

Für eine Stellenanzeige oder die Facebook-Gruppe: Mit ChatGPT lassen sich in wenigen Minuten Texte erstellen, die zur Zielgruppe passen – freundlich, klar und verständlich, dabei kostenfrei.

2. Bewerber und Bewerberinnen besser einschätzen

KI kann automatisiert Vorabfragen stellen, etwa zur Verfügbarkeit oder Erfahrung. So bekommt man schneller ein erstes Bild und kann fundierter entscheiden.

3. Professioneller auftreten

Ein Chatbot auf der Hotel-Website beantwortet rund um die Uhr typische Fragen. Das spart Zeit. Und Bewerberinnen und Bewerber fühlen sich besser abgeholt.

Ein Beispiel aus Tirol: Recruiting-Chatbots

Das *Hotel Jungbrunn* in Tannheim setzt bereits auf Recruiting-Chatbots, die potenzielle Bewerberinnen und Bewerber über Social-Media-Anzeigen ansprechen und automatisch durch den Bewerbungsprozess führen. Auch in anderen Hotels kommt KI zunehmend zum Einsatz, etwa zur Erstellung von Stellenanzeigen oder zur schnellen Beantwortung von Bewerbungen. Statt nach drei Tagen gibt es häufig noch am selben Tag eine Rückmeldung, ganz ohne zusätzliches Personal. Das Ergebnis: mehr passende Bewerberinnen und Bewerber bei deutlich geringerem Aufwand.

Einfach mal ausprobieren? So geht's.

Kostenlos bei ChatGPT registrieren und z. B. diesen Befehl ein-

geben: „Schreibe eine Stellenanzeige für eine Reinigungskraft im 3-Sterne-Hotel in Südtirol, Saison März bis November.“ Schon das bringt neue Ideen und Mut zum Ausprobieren. KI ersetzt nicht das Bauchgefühl, aber sie schafft Klarheit und spart Zeit. Wer ehrlich kommuniziert und digital sichtbar bleibt, gewinnt auch morgen noch passende Mitarbeitende. Denn: Nicht die Lautesten gewinnen, sondern die Klarsten.

Sophia Röpke



▲ Sophia Röpke aus Karlsruhe ist CEO & Gründerin, Buchautorin und Keynote Speakerin, außerdem eine passionierte Unternehmerin und Expertein für smartes Recruiting.

NACHHALTIGKEIT IN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Grün reden kann jeder. Wer lebt es wirklich?

Make friends – Freunde sind im Singlehotel AVIVA garantiert, und das auch noch nachhaltig!

Freunde finden, Werte leben, Zukunft gestalten: Im Interview verrät Christian Grünbart, Miteigentümer des europaweit einzigartigen Singlehotels AVIVA im oberösterreichischen Mühlviertel, warum Nachhaltigkeit weit mehr ist als ein Schlagwort. Was bedeutet Corporate Responsibility für Unternehmen wirklich? Wie schafft man es, Mitarbeitende durch grüne Initiativen langfristig zu binden? Und warum macht gerade soziales und ökologisches Handeln auch ökonomisch Sinn? Spannende Einblicke in ein Hotelkonzept, das beweist: Verantwortung zahlt sich für alle aus.

Herr Grünbart, Sie haben Ihr Hotel AVIVA nicht nur als europaweit einzigartiges Singlehotel etabliert, sondern haben ihm auch konsequent eine nachhaltige Ausrichtung gegeben. Weshalb?

Für uns sind die drei Säulen der Nachhaltigkeit wichtig – die soziale, ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit. Alle drei Bereiche müssen zusammenspielen und fließen in unser Unternehmensziel nach Verantwortlichkeit der Umwelt, aber auch dem Menschen gegenüber ein. Es sind auch vielfach unsere Gäste, die Wert auf Nachhaltigkeit legen und mit gutem Gewissen ihren Urlaub verbringen möchten. Und die Auszeichnung mit dem Österreichischen Umweltzeichen und dem EU-Ecolabel zeigen uns, dass wir richtig liegen.

Welche konkreten Initiativen haben Sie gesetzt?

Wir haben eine Fotovoltaik-Anlage auf dem Hoteldach und auf der Parkplatzüberdachung mit 503kwp angebracht und investieren noch in die Energie-Speichertechnik. Hier sehe ich ein großes Potential für die Zukunft. Auch die Verwendung von lokalen und regionalen Produkten ist uns wichtig. So haben rund 80 Prozent der Speisen und Getränke eine kürzere Anreise als 50 Kilometer. Die hoteleigene Wäscherei wird von einer Regenwasserzisterne mit 32.000 Liter gespeist und mit Sonnenstrom betrieben. Die *greenOption*, die Möglichkeit für Gäste, mit dem Wäschewechsel auszusetzen, hat die Wäscheberge massiv reduziert. Besonders Augenmerk legen wir aber auf die soziale Nachhaltigkeit, unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen sich wertgeschätzt und respektiert fühlen.

Gab es hierzu ein besonderes Aha-Erlebnis?

Hier muss ich eine kleine Geschichte erzählen: Bei meinem Weg über den Parkplatz habe ich die tollen Autos gesehen, mit denen unsere Gäste anreisen. Beim Vergleich mit den Mitarbeiterautos dachte ich mir, auch unsere Mitarbeiter sollten mit schönen Autos zur Arbeit kommen. Und so war die Idee geboren, dass die Mit-

arbeitenden kostengünstig Elektroautos der Marke Mercedes nutzen können. 19 Mitarbeitende nützen dieses Angebot, und das ist natürlich eine tolle Mitarbeiterbindung. Was ich damit sagen will: Uns ist wichtig, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wertgeschätzt fühlen und stolz sind, im AVIVA zu arbeiten. Hier investieren wir viel, da die Mitarbeitenden das Bindeglied zum Gast sind und unsere Werte vermitteln. Denn geht es dem Mitarbeitenden gut, ist auch der Gast happy. Eine Win-Win-Situation für alle.

Haben Sie erlebt, dass sich Bewerber gerade wegen Ihres Engagements für die Umwelt für Ihr Hotel entschieden haben?

Ob sie nur wegen unserer nachhaltigen Ausrichtung kommen, weiß ich nicht, dass es einen positiven Einfluss hat, aber auf alle Fälle. Vor allem jüngere Bewerberinnen und Bewerber legen Wert

auf das Thema Nachhaltigkeit. Mitarbeitende haben uns auch erzählt, dass, wenn sie in Gesprächen sagen, dass sie im AVIVA arbeiten, dies sehr positiv ankommt. Ich denke also schon, dass unser Hotel einen guten Ruf als Arbeitgeber hat, und die vielen Maßnahmen tragen dazu bei.

Gab es einen Moment, in dem Sie gemerkt haben: Diese Investition in Nachhaltigkeit hat sich gelohnt?

Es gab keinen konkreten Moment, da es ein laufender Prozess war. Allerdings war von Anfang an klar, dass wir diesen Gedanken einbringen. Es ist für uns als Unternehmer

einfach ein sehr positives Gefühl ist, das eigene Unternehmen nachhaltig ausgerichtet zu haben und dennoch betriebswirtschaftlich erfolgreich zu sein.

In welchem Bereich war bzw. ist die Umsetzung am schwierigsten?

Ich denke, im Bereich Mitarbeiter. Da es die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind, die am Gast arbeiten, sollten sie diesen Nachhaltigkeitsgedanken verinnerlichen und leben. Als Erste sehen



sie, wenn sie in einen Raum kommen und die Klimaanlage ist voll aufgedreht, dass das nicht geht, oder wenn Getränke in Dosen angeliefert werden, dass dies kein nachhaltiges Angebot ist. Aber das ist ein Prozess, der dauert. Hier braucht man sicherlich den längsten Atem. Ökologische Umstellungen können oft schneller umgesetzt werden. Die gelebte Nachhaltigkeit braucht am längsten.

Fragen Sie Ihre Mitarbeitenden und Gäste nach ihren Ideen und Verbesserungsvorschlägen?

Auf alle Fälle. Als wir uns dafür entschieden haben, auf den Mietwäscheservice zu verzichten, haben wir vorab über drei Monate unsere Gäste befragt, ob sie den täglichen Wäschewechsel aussetzen würden. 73 Prozent der Gäste haben das mitgetragen und tun dies auch heute noch. Wir fragen über unsere App laufend das Feedback unserer Gäste ab und bitten sie auch um neue Ideen. Auch die Mitarbeiter sind hier gefragt, Engagement ist uns sehr wichtig.

◀ **Christian Grünbart ist Miteigentümer des Hotels AVIVA****s make friends im Mühlviertel. Zudem ist er Inhaber eines Beratungsunternehmens, der G7 Tourismusberatung GmbH, die sich auf Beratung und Führung für Hotels spezialisiert hat. Er hat eine fundierte Ausbildung im Tourismusbereich mit mehreren Studienabschlüssen durchlaufen.**

Wo wünschen Sie sich für die Zukunft mehr Veränderung im Bereich Nachhaltigkeit?

Aufholbedarf ist im Bereich Mobilität, und hier vor allem bei der An- und Abreise. Wir bieten unseren Gästen die Möglichkeit an, den hoteleigenen Shuttle-Bus zu nutzen, der die Gäste z. B. von Linz und Passau zu uns ins Hotel bringt. Weiters haben wir eine Online-Mitfahrbörse auf unserer Internetseite. Auf dieser Plattform können sich die Gäste zu Fahrgemeinschaften zusammenfinden. Aber hier sind die Destination und die öffentliche Hand gefordert, mehr zu tun und Projekte für eine nachhaltige Anreise zu fördern. Auch die Zusammenlegung von Küchen kann ein nachhaltigeres Wirtschaften ermöglichen, hier müssen wir als Unternehmer offen sein, uns umsehen, uns mit anderen Betrieben absprechen und Konzepte erarbeiten. Die Zeit ist reif für neue Prozesse. Nur weil etwas jahrzehntelang auf eine Art gemacht wurde, heißt ja nicht, dass es auch für die Zukunft erfolgreich sein muss.

Sie sind ein Singlehotel. Wie kann dies funktionieren?

Das Wichtigste ist die klare Kommunikation des Konzeptes und dessen konsequente Umsetzung. Man kann sagen, dass pro Woche mindestens eine Anfrage kommt, ob man nicht eine Ausnahme machen könnte und als Paar oder mit Kindern anreisen lässt. Hier braucht es Mut zur Konsequenz. Das erwarten auch unsere Gäste. In unserem Hotel treffen Gleichgesinnte aufeinander und schätzen dies. Dafür sind sie auch bereit, weite Anreisen in Kauf zu nehmen.

Interview: Beate Pachler, HGV-Abteilung Kommunikation & Events



DAS AVIVA-KONZEPT

ALLEIN REISEN, GEMEINSAM URLAUBEN

„Exklusiv für Singles & Freunde“. So begrüßt das AVIVA Ankömmlinge auf der Website. Das konsequente Singlehotel liegt im oberösterreichischen Mühlviertel und setzt darauf, Alleinreisenden im Urlaub Gesellschaft zu leisten. „Make Friends“, das Konzept bezieht sich auf Gäste, Umwelt und Mitarbeitende. Mit der Einführung der 4-Tage-Arbeitswoche 2018 und zahlreichen anderen Nachhaltigkeitsmaßnahmen hat sich das AVIVA als Vorreiter positioniert, das mit dem Energy Globe und dem Energiestar prämiert und mit dem österreichischen Umweltzeichen und dem EU Ecolabel zertifiziert wurde.



A young woman with light brown hair tied back, wearing a white chef's uniform, is smiling and looking towards the camera. She is in a kitchen setting with other people in white uniforms visible in the background, which is slightly out of focus.

Du bist, was ich suche. Wie weiß man's?

Das große Thema heute. Leute finden. Leute halten. Wann merken Mitarbeitende, dass man sie wirklich mag? Im Hotel Schwarz in Tirol achtet man auf Ernährung, Sport, mentale Gesundheit. Bei Rothoblaas spricht man vom großen DU. Versetzen Sie sich in die Lage ihres Teams. Jeder und jede Einzelne müssen viel unter einen Hut bringen: Arbeit, Familie, Freizeit. Was sagen Sie eigentlich zu lebensphasen-orientierten Benefits? Und wie macht man schon beim Onboarding alles richtig? Bevor alle nervlich zusammenklappen, hat Barbara Zisser einen Tipp. Und auch KI und die HGJ legen sich für Sie ins Zeug.



NEXT GENERATION

Karriere? Mach ich gern!

Der nächste Sprung. Wie gehen ihn die Nachwuchstalente in der Hospitality-Branche an? Wir haben 2025 an den gastgewerblichen Schulen Südtirols und bei Südtiroler Studierenden der Schweizerischen Hotelfachschule Luzern SHL eine Umfrage gestartet. 500 junge Leute haben geantwortet. Das Ergebnis? Überraschend.

Hätten Sie's gewusst? Hauptgrund für eine Ausbildung in der Hospitality sind nicht Gehalt oder Benefits, auch nicht die Arbeit im Team, sondern die Karrieremöglichkeiten. Karriere machen ist also immer noch im Trend. Bestärkt werden die Südtiroler Auszubildenden vom EWCS-Branchenbericht 2021 für die Europaregion Tirol Südtirol Trentino. 58 Prozent der befragten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gaben dort an, dass es in der Hotellerie und Gastronomie sehr gute Karrierechancen gebe. Die Hospitality-Branche liegt damit auf Platz zwei hinter dem Baugewerbe. Dass diese zwei Sektoren so gut abschneiden, ist allerdings keine so große Überraschung. Angestellte im Baugewerbe und in der Hospitality-Branche sind deutlich jünger als Angestellte im öffentlichen Sektor; sie haben große Ziele und Pläne, die sie erreichen möchten.

Klare Ansage: Wer lässt mich Karriere machen?
Dass die Jungen in Südtirols Hospitality Karriere machen wollen, bestätigt auch die Umfrage unter den Studierenden der Schweizerischen Hotelfachschule Luzern SHL: Für die Nachwuchsführungskräfte ist ausschlaggebend, ob man in einem Betrieb aufsteigen bzw. sich beruflich weiterentwickeln kann oder nicht. Dabei haben sie meistens ein klares Ziel vor Augen und wissen, welche Position sie in ein paar Jahren innehaben möchten. „Nach meiner Ausbildung an der SHL möchte ich im Ausland Erfahrung sammeln und danach in Südtirol mein Wissen einbringen. Auf längere Sicht kann ich mir sehr gut vorstellen, dass ich in Südtirol eine Führungsposition einnehme“, sagt etwa Maximilian Alber. Die Studierenden erwarten von ihrem Arbeitgeber eine transparente Kommunikation über die Karrieremöglichkeiten, die es im Betrieb gibt. Der persönliche und fachliche Entwicklungsprozess sollte klar definiert werden, konstruktives Feedback und gezielte

Fortbildungen die Weiterentwicklung fördern. Greta Rederlechner: „Es ist für mich wichtig, genau zu verstehen, welche Möglichkeiten der Betrieb bietet und welche Aufstiegschancen bestehen, nur so kann ich meine Zukunftsaussichten einschätzen.“

Der Weg ans Ziel: ein individueller Antrieb
Wie jede und jeder das eigene Berufsziel erreicht, ist heute eine individuelle Frage. Von akademischen Modellen in Vollzeitschule und Studium bis hin zu praktisch orientierten Ausbildungswegen – es führt längst nicht mehr ein Weg nach Rom, sondern ein ganzes Straßennetz. Gut so!
Was bleibt: Nur wohlwollende Mentorinnen und Mentoren erkennen die Motivation der Jungen und fördern diese, während der schulischen Ausbildung und besonders während der ersten Berufserfahrungen. Wenn wir also die Motivation der Jungen aufgreifen und mit Chancen stärken, laufen die aufstrebenden Nachwuchskräfte auf der Zielgeraden. Sie werden es schaffen.

Katharina Puntaier, HGV-Abteilung People & Culture

Quelle Studie:
EWCS-Branchenbericht 2021 für die Europaregion Tirol Südtirol Trentino

Wer nach den Sternen greift

Wie sehen Karrierleitern in der Hospitality Branche aus? Wer erklimmt sie? Mit welcher Technik? Individuelle Statements über den Weg nach oben.

KÜCHE

Stephan Zippl
Parkhotel Holzner am Ritten

- # Ist als gelernter Tischler ein Quereinsteiger, stammt jedoch aus einer Kochfamilie; seine Charakterstärken: Genauigkeit, Kreativität, Leidenschaft
- # **Erste Schritte:** 3 Jahre Kochausbildung in Brixen; Lehre im Hotel: *Alpin Garden* (Gröden), *Steinbock* (Villanders), *Alpina Dolomites* (Seiser Alm);
- # **Fortbildung:** Sternschnupperrn bei Stefano Baiocco in *Villa Feltrinelli* in Gargnano, Simon Taxacher, Texturkünstler im *AlpenParks* in Kirchberg in Tirol, Norbert Niederkofler, *Cook the Mountain*-Ideator und einziger Drei-Sterne-Koch Südtirols
- # **2015 sein Ziel:** der Stern am Gastrohimmel. Start im Parkhotel Holzner in Oberbozen als Sous-Chef, 2016 übernimmt er die Führung der Küche.
- # **2020 am Ziel:** der Michelin-Stern! 2021 grüner und roter Michelin-Stern; 2024 roter Stern abgezogen.
- # **Neues Ziel:** Stern zurückzuholen. Wie? Neues Menü. Motto? Weniger ist mehr.



Es ist unglaublich wichtig, Ziele zu haben, Ziele zu leben und Ziele vorzugeben - es ist alles möglich, wenn man will.
Stephan Zippl

WELLBEING

Anna Teresa Ganthaler
Hotel Muchele in Burgstall

- # **Erste Schritte:** Berufsschule Meran; Praktika in 4- und 5-Sterne-Hotels
- # **Erste Verantwortung:** Führung des eigenen Spa-Bereichs im Familienbetrieb
- # **Fortbildung:** Ayurveda-Ausbildung mit Masterabschluss
- # **2016 vorläufig am Ziel:** Entwicklung der eigenen Naturpflegelinie auf Basis von Thermalwasser, anfangs mit einer Apothekerin, mittlerweile Zusammenarbeit mit einer Firma in Venedig



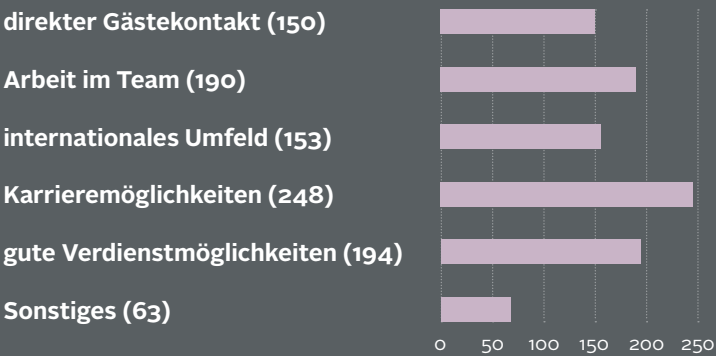
Karriere bedeutet für mich, meine Stärken einzusetzen, mich weiterzuentwickeln und dabei etwas Sinnvolles zu tun. Erfolg ist für mich nicht Aufstieg, sondern persönliche Zufriedenheit. Dass die Arbeit sich nicht wie Arbeit anfühlt, sondern wie Leben. Ich liebe es, mit Menschen zu arbeiten und ihnen etwas Gutes zu tun. Man bekommt jeden Tag etwas Gutes zurück.
Anna Teresa Ganthaler

UMFRAGE

TEILNEHMER:INNEN: 500

ATTRAKTIVITÄT DER HOSPITALITY-BRANCHE

Warum hast du dich für eine Ausbildung in der Hospitality-Branche entschieden?



Was sind die wichtigsten Faktoren für deine zukünftige Tätigkeit in der Hospitality-Branche?

1. Wertschätzung
2. Betriebsklima & Teamkultur
3. Sicherheit des Arbeitsplatzes
4. Gehalt

ACTIVITY

Silvia Pratzner

Das Gerstl Alpine Retreat in Mals

- # **Erste Schritte 2015:** Fitness- und Wellnesstrainerin mit Aus-
hilfe in den unterschiedlichen Bereichen im Hotel *Das Gerstl*
- # **Fortbildung:** kontinuierlich zu Yogatrainerin, Kräuterexpertin,
Bikeguide, Saunameisterin, Kältetrainerin
- # **Eigeninitiative:** Laufender Ausbau des Angebotes im Wo-
chenprogramm
- # **Erste Verantwortung:** Aufstieg zur Führungskraft nach 4
Jahren, begleitet von Führungsklausuren
- # **Vorläufig am Ziel:** Führung des Active- und Saunateams in
Das Gerstl Family Retreat und *Das Gerstl Alpine Retreat*

SERVICE

Am meisten begeistert mich, dass ich meine Kreativität ausleben kann und den direkten Kontakt zu unseren Gästen habe – zu wissen, wer am Tisch sitzt, und im Service genau das zu tun, was nötig ist, um ein unvergessbares Erlebnis zu bereiten. Besonders schätze ich die Zusammenarbeit mit jungen, motivierten Menschen. Es ist schön zu sehen, dass es immer noch viele gibt, die voller Leidenschaft dabei sind, auch wenn sich in unserer Branche viel verändert hat.

Walter Bramezza



MANAGEMENT

Johanna Huber

Boutiquehotel Pachers in Vahrn

- # **Erste Schritte:** 3 Jahre Oberschule *Villa Blanka Innsbruck*, 2
Jahre Kaiserhof mit Matura; Praktika in Livigno und in Meran
- # **Fortbildung:** Bachelor *Mediazione linguistica per le imprese
e il turismo* an der Universität Trient
- # **Erster Sprung:** 1 Jahr an der Rezeption im *London Park Plaza
Riverbank*
- # **Etappenziel:** 2 Jahre in *Marketing & Communication* im *Ca-
vallino Bianco Family Spa Grand Hotel* in St. Ulrich (Gröden)
- # **2019 vorläufig am Ziel:** steigt in den elterlichen Betrieb ein.

Mit Führung verbinde ich Durchhaltevermögen, Vorbildfunktion, Teamleader, gute Kommunikation und Networking. Führung bedeutet für mich, Verantwortung zu übernehmen und mit gutem Beispiel voranzugehen, gemeinsame Ziele zu erreichen und die Mitglieder meines Teams in ihrer Entwicklung zu begleiten.

Silvia Pratzner



Walter Bramezza

Grödnerhof in St. Ulrich

- # **Erste Schritte:** Nach der Ausbildung und der HOFA in
Falcade führt ihn sein Weg als Koch ins schweizerische FSCRH
Vieux Bois in Genf; Rückkehr nach Bozen als Oberkellner
und Sommelier ins *Restaurant Zur Kaiserkron*, immer wieder
Lernfahrten ins Alle Corone nach Venedig.
- # **Erster Sprung:** Oberkellner und Sommelier im *Parkhotel
Laurin*; dort 9 Jahre für den gesamten Servicebereich im
Hotel zuständig.
- # **2001 neues Ziel:** nimmt als Experte an den *WorldSkills* in
Seoul teil; bis 2011 bereitet er Kandidaten und Kandidatinnen
auf Wettbewerbe vor und organisiert Wettbewerbe für Lehr-
linge und *WorldSkills*-Events.
- # **2004:** Bezeichnet als "Sommelier des Jahres Südtirol
für besser Essen & Reisen"
- # **2005 neues Ziel:** bis 2007 leitet er Restaurant und Bistro
in der *Therme Meran*
- # **2007 Zieleinlauf:** Oberkellner im *Relais & Chateaux
Grödnerhof*, wo er noch tätig ist, 2010 bis 2019 führt er die
Restaurants im *Alpina Dolomites* und im *Relais & Chateaux
Grödnerhof*; er ist Jurymitglied der Meisterkommission.

Karriere bedeutet für mich, die eigenen Ziele mit viel Ehrgeiz, Geduld und Motivation zu verfolgen und umzusetzen. Oft auch an die Grenzen zu stoßen und daran zu wachsen. Ein stetiger Wissensdurst ist nötig, sich immer wieder bemühen, außerhalb der Box zu denken, und sich selbst hinterfragen – das ist ein fast tägliches persönliches Wachstum.

Johanna Huber



HR-MANAGEMENT

Ich habe in jeder Phase wertvolle Erfahrungen gesammelt – sowohl positive, als auch lehrreiche, die aus weniger guten Beispielen resultieren. Das hat mir gezeigt, wie wichtig es ist, Chancen zu ergreifen. 2021 habe ich die Entscheidung getroffen, meine berufliche Laufbahn neu zu strukturieren. Zudem habe ich meine Fähigkeit, Menschen und deren Motivationen zu verstehen, geschärft und meine Empathie weiter ausgebaut.

Sandra Augschöll



HOTELDIREKTION

Ruth Heufler

Castel Fragsburg in Meran

- # **Erste Schritte:** im Winter 2011 im *Romantik Hotel Turm*, sie
bleibt 1,5 Jahre
- # **Etappenziele|Auslandserfahrung:** 2 Jahre im *Dolce Vita
Hotel Preidlhof* in Naturns, 8 Monate im *Small Luxury Hotel
The Atlantic Hotel* (Jersey UK), 4 Monate im *Adler Mountain
Lodge* auf der Seiser Alm
- # **März 2016 vorläufig am Ziel:** Hoteldirektorin im *Relais &
Chateaux Castel Fragsburg*

FRONT- UND BACKOFFICE

Prägend war für mich die Übernahme der Verantwortung als Front-Office-Manager. Dabei habe ich gelernt, nicht nur selbst einen guten Service zu leisten, sondern auch mein Team zu führen, zu motivieren und mit anderen Abteilungen erfolgreich zusammenzuarbeiten. Ein Betrieb sollte mir Chancen zur Weiterentwicklung geben, sei es durch gezielte Schulungen und konstruktives Feedback als auch durch neue Verantwortungsbereiche.

Simon Mayer Dipauli



Sandra Augschöll

Hotel Ganischgerhof in Obereggen

- # **Erste Schritte:** nach der Matura das *Kolleg für Tourismus und
Freizeitwirtschaft* in Innsbruck abgeschlossen
- # **Fortbildung|Auslandserfahrung:** Jobs in Cavallino-Treporti,
St. Moritz und London, immer an der Rezeption.
- # **Erste Verantwortung:** 6 Jahre lang Rezeptionsleitung im
Parkhotel Laurin in Bozen
- # **Rückkehr nach Elternzeit:** als Mutter von 2 Kindern an der
Rezeption im *Hotel Bad Schörgau*
- # **2021 vorläufig am Ziel:** HR-Managerin der *Ganischger GmbH*
mit 140 Mitarbeitenden

Ein Unternehmen, das Wachstum ermöglicht, bietet nicht nur Karrierechancen, sondern schafft auch Raum, in dem neue Ideen, Meinungen und Eigeninitiative Platz finden. Eine solch offene Einstellung erzeugt kontinuierliche Motivation zur Verbesserung, stärkt das gegenseitige Vertrauen und fördert echte Zusammenarbeit. Für mich persönlich war es ausschlaggebend, ein Haus mit einem internationalen Publikum und einer modernen und innovativen Philosophie zu finden.

Ruth Heufler



Simon Mayer Dipauli

Schgaguler Hotel in Kastelruth

- # **Erste Schritte:** Matura an der *Fachoberschule für Tourismus*
in Bozen
- # **Erste Verantwortung:** 3 Jahre Rezeptionist im *Hotel Steiner*
in Leifers, 2 Jahre an der Rezeption im *Schgaguler Hotel*
- # **Mai 2023 vorläufig am Ziel:** mit 25 Jahren Front-Office-Mana-
ger im *Schgaguler Hotel*

HOUSEKEEPING

Ulrike Pircher

Parkhotel Laurin in Bozen

- # **Erste Schritte:** Sprachenstudium an der Universität Rom; Abschluss in Religionspädagogik
- # **Erste Verantwortung:** Lehrerin für einige Jahre
- # **Neuorientierung:** Assistentin der Hausdame im *Parkhotel Laurin*
- # **Lehrjahre:** innerhalb von 8 Jahren verschiedene Positionen als Zimmermädchen, Assistentin der Hausdame, Rezeptionistin, in Eventbüro und Buchhaltung – bis hin zur Direktion des *Hotel Greif* in Bozen
- # **Auslandserfahrung:** ausgeliehen an ein Hotel in Davos in der Schweiz; Position der Assistant Housekeeper; Aufgaben: Qualitätskontrolle und die Unterstützung der leitenden Hausdame
- # **Vorläufig am Ziel:** Rückkehr ins *Parkhotel Laurin*; Schulungen im Bereich HR



Es reicht nicht, die „Besten“ auszuwählen, entscheidend ist, Menschen zu finden, die sich gut ins Team integrieren, besonders angesichts der kulturellen Vielfalt, die auch in der Hotellerie und Gastronomie immer stärker gegeben ist.

Ulrike Pircher

KINDERANIMATEURIN

Carmen Delueg

Familienhotel Huber in Vals

- # **Erste Schritte:** 2016 Matura am *Sozialwissenschaftlichen Gymnasium* in Brixen, bis 2017 Landesfachschule für Sozialberufe *Hannah Arendt* in Bozen
- # **Etappenziele:** Servicekraft Catering (2014-2016), Mitarbeiterin Produktion im *Milchhof Brixen* (2017-2018), Mitarbeiterin für Integration im Kindergarten (2018-2019), Kindergärtnerin (2019-2020) und im Nebenjob Barkeeperin im *Club Nachtigall* in Klausen,
- # **Neuorientierung:** Kinderbetreuung im *Familienhotel Huber* (2022)
- # **Oktober 2024 vorläufig am Ziel:** als Teil der Leitung der Kinderbetreuung im *Familienhotel Huber*



Karriere machen bedeutet für mich, mehr Verantwortung zu übernehmen und aktiv zur Weiterentwicklung meines Teams beizutragen. In letzter Zeit habe ich mich nicht nur fachlich, sondern auch persönlich stark weiterentwickelt. In meiner neuen Rolle bin ich über mich hinausgewachsen, ich treffe Entscheidungen sicherer und lerne täglich dazu.

Carmen Delueg

KÜCHE

Anton Dalvai

Berggasthof Dorfner in Montan

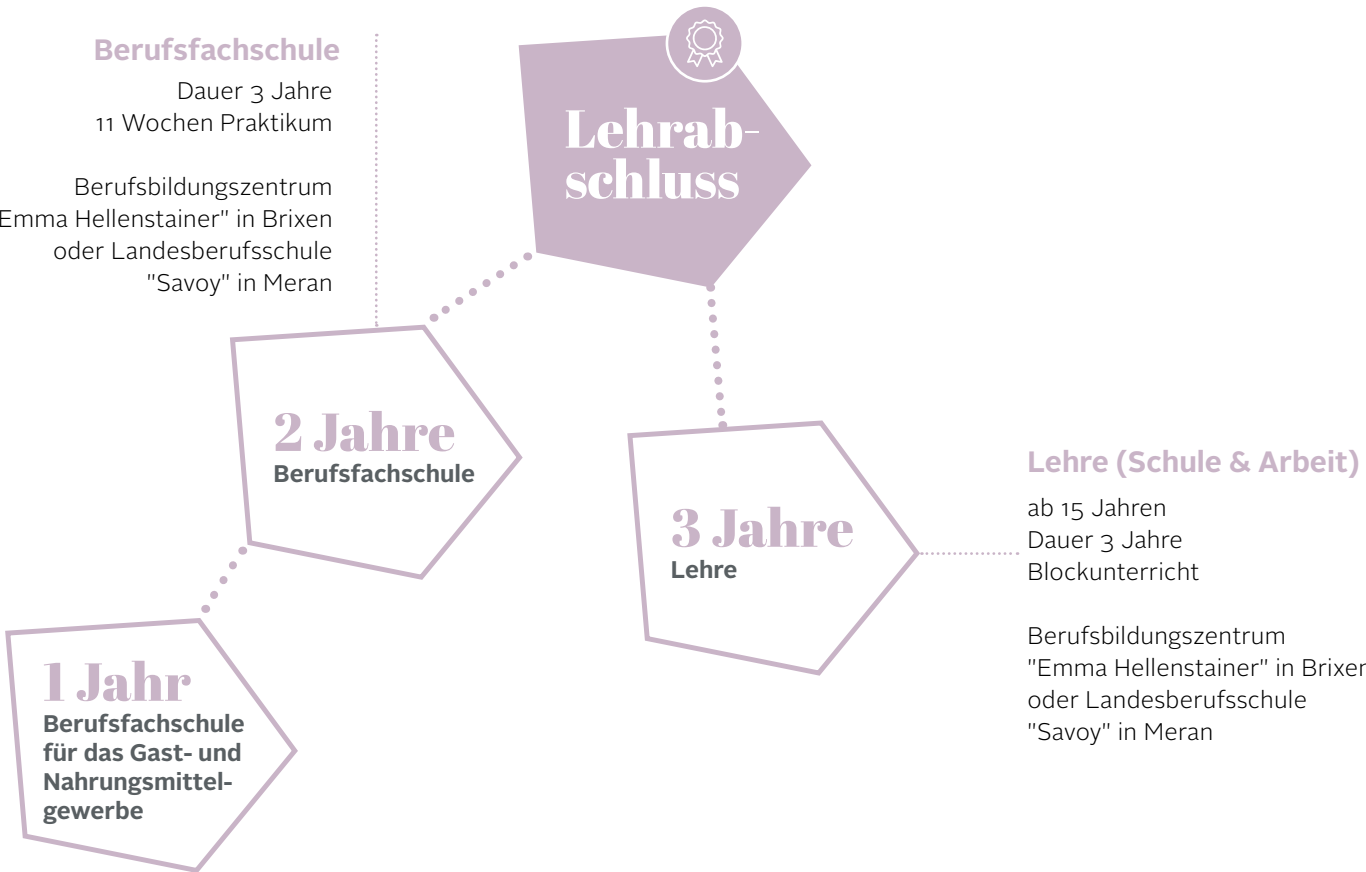
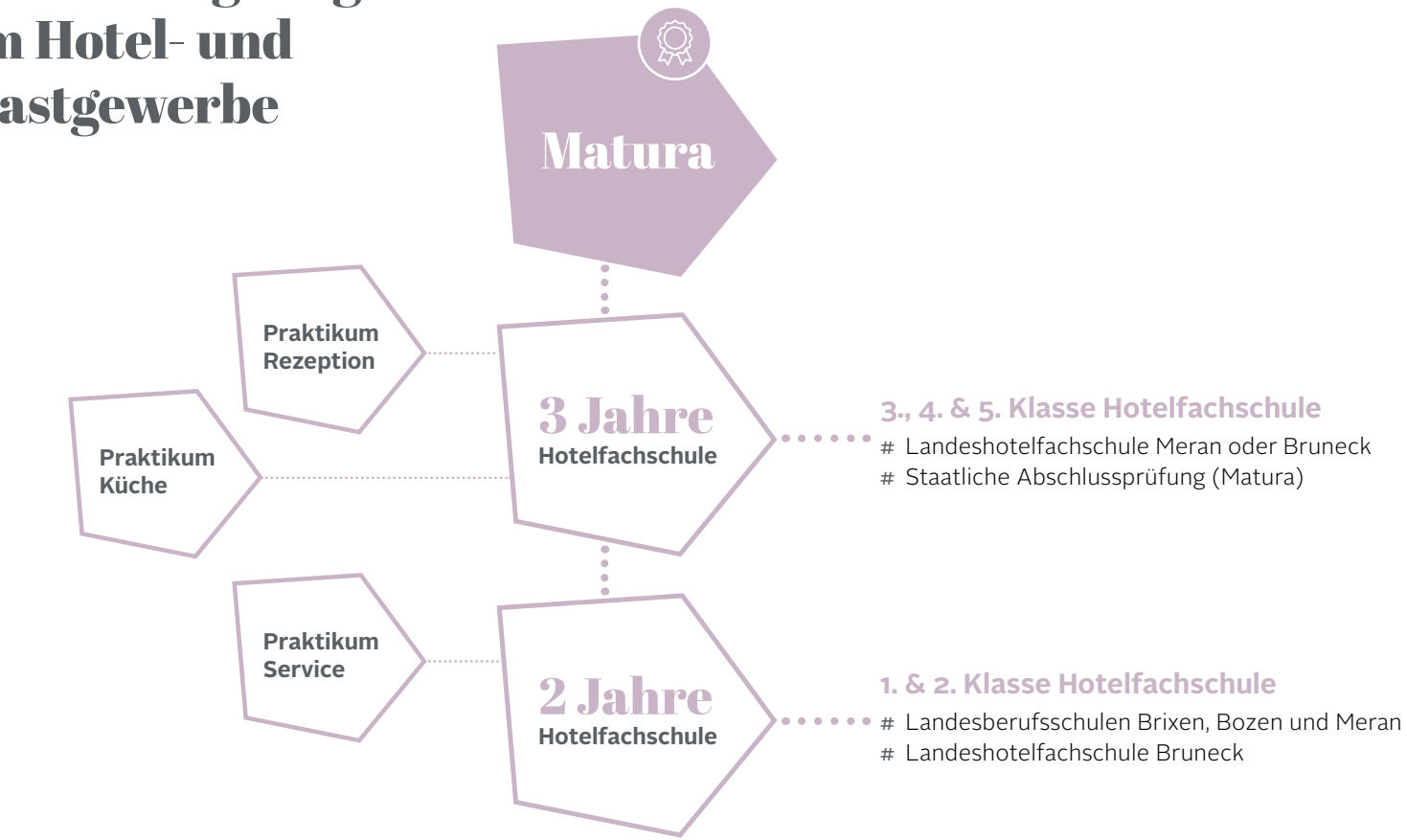
- # **Erste Schritte:** Kochlehre Hotel Pausa Montan mit Abschluss 1999
- # **Erste Verantwortung:** Übernahme der Küche zu Hause mit 17 Jahren, immer mehr Kompetenzen wie Einkauf, Preiskalkulation ecc.
- # **Ausbildung:** 2003 Ausbildung zum Hotelbetriebswirt, 2006 bis 2008 Meisterausbildung
- # **Eigeninitiative:** beginnt mit Ausbildung von Lehrlingen
- # **2013 der große Sprung:** Übernahme des Betriebs gemeinsam mit meiner Frau Christiane
- # **2023 Auszeichnung:** Lehrbetrieb des Jahres – Ausbilder des Jahres; mittlerweile den 6. Lehrling in der Ausbildung

Karriere ist für jeden anders, für mich ist es ein tolles Gleichgewicht zwischen Familie und Beruf und Voraussetzung, denn beides gemeinsam lässt einen erfolgreich werden.

Anton Dalvai



Ausbildungswege im Hotel- und Gastgewerbe



Einer gelingenden beruflichen Karriere liegen eine umfassende Aus- und Weiterbildung, Interesse und Motivation zugrunde.

Die hier abgebildeten Karrierewege stellen nicht den Idealfall dar, sondern sind eine von mehreren Möglichkeiten, für die sich die Kandidatinnen und Kandidaten entschieden haben.

i

WIRTSCHAFT UND SCHULE IM AUSTAUSCH

Wer formt hier wen?

Schule und Betriebe haben ein Ziel: fundierte Ausbildung, motivierte Jugendliche

Die Fragen kennen Sie: Was heißt erfolgreiche Hospitality in Zukunft? Wo sind die Unternehmen in Zugzwang? Und wie bleiben die Schulen der Hospitality-Branche am Ball? Die HGV-Arbeitsgruppe Aus- und Weiterbildung arbeitet an den Antworten und holt dafür Schulen und Betriebe an einen Tisch. Was das bringt? Ein Interview mit Judith Rainer, der HGV-Vizepräsidentin und Vorsitzenden der Arbeitsgruppe.

In den vergangenen Jahren haben Hospitality-Betriebe die Zusammenarbeit mit den gastgewerblichen Schulen intensiviert. Was sind für Sie die wichtigsten Erkenntnisse dieser Entwicklung?

Judith Rainer: Allein die Tatsache, dass Schulen und Betriebe im regelmäßigen Austausch sind, ist wertvoll. Beide lernen sich so besser kennen und schärfen das Verständnis füreinander. Man kann nun die jeweiligen Bedürfnisse leichter erkennen, ansprechen und sich gegenseitig stützen. Ein Beispiel: Die Betriebe navigieren in einem rasant sich wandelnden Umfeld, immer wieder gibt es neue Erfordernisse. Diesen Input können wir praktisch „live“ an die Schulen weitergeben, als Kompass bei der Gestaltung der Lehrpläne zu Themen wie Digitalisierung oder Nachhaltigkeit. Gleichzeitig sehen wir, wie viel und wie gut an den berufsbildenden Schulen bereits gearbeitet wird. Man will unseren Jugendlichen eine fundierte Ausbildung bieten. Noch einen Vorteil möchte ich ansprechen: Gemeinsam können wir die Politik besser einbeziehen, wir sprechen dort Themen direkt an.

Wie profitieren Sie als Unternehmerin von der Kooperation zwischen Schulen und Betrieben?

Tatsächlich geht es in unseren Betrieben darum, den Jugendlichen und jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die gebührende Wertschätzung entgegenzubringen. Die Schulen sind näher dran an den jungen Menschen und können dies gut vermitteln. Es geht um Fairness, um Verständnis, um Unterstützung, um Förderung. Aber junge Menschen möchten auch geführt werden. Dies können wir als Unternehmerinnen und Unternehmer gewährleisten. Wir müssen die Jungen fordern. Sie sollen lernen, dass Leistung, Disziplin und auch Opferbereitschaft in einem Unternehmen wichtig sind, um es – gemeinsam – zum Erfolg zu führen.

Wenn Sie an die Zukunft denken: Welche Schwerpunkte sollten gesetzt werden?

Essenziell ist aus meiner Sicht die Vorbereitung auf den digitalen Wandel mit KI. Dann der Umweltschutz, auch eine Herausforderung,

aber zugleich eine Chance, der wir uns stellen müssen. Es gilt das Sprichwort: „Nicht der Große frisst den Kleinen, sondern der Schnelle den Langsamen“. Andererseits gibt es in der Hospitality unveränderliche Werte, nennen wir sie gerne und bewusst USPs (Unique Selling Proposition), wie Freundlichkeit, Gastfreundschaft, Hilfsbereitschaft, Service, Aufmerksamkeit. In diesen menschlichen Fähigkeiten wird immer unser besonderes Berufspotenzial und ergo unser Erfolgsgeheimnis liegen.

Interview: Katharina Puntaier, HGV-Abteilung People & Culture



▲ Judith Rainer, HGV-Vizepräsidentin und Vorsitzende der Arbeitsgruppe Aus- und Weiterbildung



HANDSHAKE VON SCHULE UND WIRTSCHAFT

PARTNER SEIN. DIESE INITIATIVEN SETZT DER HGV.

Gezielt den Nachwuchs fördern. Dafür braucht es klare Konzepte und Treffen auf Augenhöhe. Und: Alle schauen in die gleiche Richtung.

Runder Tisch: Zwei Mal im Jahr treffen sich Politik, Wirtschaft, HGV und HGJ mit den Direktoren und Direktorinnen der gastgewerblichen Schulen. Man will Schule und Wirtschaft an einen Tisch bringen, stärker miteinander vernetzen, Themen offen ansprechen und den Austausch intensivieren. Ein Fixpunkt: Die Treffen finden immer in einer gastgewerblichen Schule statt; alle Themen, die besprochen werden, werden so vor authentischem Hintergrund überprüft.

Gastro-Teacher-Day. Netzwerken einen Tag lang. Lehrpersonen und heimische Betriebe der Hotellerie und Gastronomie tauschen sich über aktuelle Entwicklungen der Hospitality und Schulprogramme aus. Alles mit dem gemeinsamen Ziel: die Ausbildung der Jugendlichen optimieren und mit dem Wandel der Zeit gehen. Im Zusammenspiel von Schule und Wirtschaft.

Talents Day. Die Talente von morgen stehen im Fokus. Einmal im Jahr steigt das Speed-Dating-Format an der LHF Kaiserhof. Maturantinnen und Maturanten treffen auf Exponenten der Südtiroler Angebotsgruppen, besprechen Arbeitsmöglichkeiten, die Berufsvielfalt und die Vorteile der jeweiligen Angebotsgruppe. Und manchmal wird sogar aussichtsreich gematched: Passen wir etwa beruflich zusammen?

Youkando. Die Partnerschaft mit der Plattform Youkando bringt Schülerinnen und Schüler, Quereinsteiger und Quereinsteigerinnen und Neugierige auf neue Ideen. Ein Beruf in der Hotellerie und Gastronomie? Darüber kann man nachdenken.

Mehr Infos zu den spannenden Initiativen der HGJ? Unter www.hgj.it

AUSBILDUNG

Du willst spannend sein? Tu was dafür.

Damit die Jungen bei uns arbeiten wollen. Die HGJ legt sich ins Zeug.

Also, es gibt Arbeit in Küche, Service, Rezeption und Management. Aber wie verklickert man den Jungen, wie attraktiv das ist, wie zukunftsicher? Die Hoteliers- und Gastwirtejugend (HGJ) macht mit Nachwuchsinitiativen auf sich aufmerksam. Warum? Zukunft sichern. Wie? Talente fördern.

Unser Evergreen. Seit mehr als 27 Jahren tourt die Berufsinformationskampagne *#yourchance* durch Südtirols Mittelschulen. Vorgestellt werden Berufsbilder und Ausbildungswege an den gastgewerblichen Schulen Südtirols. Häufig werden die Besuche mit Betriebsbesichtigungen kombiniert. Die Bilanz im Schuljahr 2024/2025: 82 Schulbesuche.

Im Gustelier serviert. Das HGV-Atelier für Geschmackserfahrung in Bozen zieht den Vorhang auf: Die Initiative „Behind The Scenes: Das Restaurant“ zeigt spannende Gastronomie-Einblicke für Schulklassen. To be continued.

Kinofilm läuft. Medial setzt die HGJ starke Zeichen. In den Kinosälen des Cineplexx werden bis Februar 2026 Kurzvideos gezeigt, die die Vielfalt des Gastgewerbes vermitteln. Vor jedem Film in deutscher und italienischer Sprache wurden die HGJ-Videos eingespielt.

Geliked auf Social Media. *#educationpower* macht Ausbildungsbetriebe sichtbar. Die Kampagne wurde bereits zum dritten Mal durchgeführt. Lehrlinge und Praktikantinnen und Praktikanten reichten Fotos ein, dazu das Statement ihrer Ausbilderinnen und Ausbildern „Ich setze auf die Jugend, weil...“. Auf TikTok setzte die HGJ auf den TikToker Noah Plank, der drei Südtiroler Fachschulen besuchte und darüber Clips produzierte. Einen Tag lang hat Noah Plank außerdem zwei Lehrlinge in Küche und Service begleitet. Das hat gefallen: 40.000 Klicks.

Radiospot auf Südtirol 1. Jugendliche berichteten über ihre Ausbildung im Hotel- und Gastgewerbe.

Mentoring im Alumni-Club. Das Highlight in der Landeshotelfachschule Kaiserhof. Erfahrene Mitglieder der HGJ-Landesleitung gaben Schülerinnen und Schülern praktische Tipps für Praktikumssuche und Karriereplanung.



Was der HGJ noch so einfällt? Man darf gespannt sein. „Die Jugend ist unsere Zukunft – mit kreativen Projekten zeigen wir, wie spannend und chancenreich das Gastgewerbe ist“, sagt HGJ-Obmann Daniel Schölzhorn.



BEST PRACTICE 1: BENEFITS FÜR MITARBEITENDE

„Ein Arbeitsumfeld für viele Lebensstile“

Ernährung, Sport, mentale Gesundheit für die Mitarbeitenden. Bringt Stabilität und Innovation für den Betrieb. Damit kann sich das Hotel Schwarz in Mieming sehen lassen.

Raum für herzliche Begegnungen. Dies gilt im Hotel Schwarz in Mieming in Tirol nicht nur für die Gäste, sondern auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie sind das Herzstück des Betriebes und werden entsprechend wertgeschätzt. Dafür sind die Werte achtsam, begeistert, herzlich, ideenreich und zielstrebig fest in der Unternehmenskultur verankert. Und das positive Betriebsklima spricht sich herum. Es macht das Hotel Schwarz zu einem mehrfach ausgezeichneten, attraktiven Arbeitgeber. Für junge und erfahrene Talente, wie Katharina Angerer, Head of Development, Training & Health, im Interview versichert.

Wie setzt sich Ihr Mitarbeiterteam zusammen? Und welche Chancen oder Herausforderungen ergeben sich daraus?
Katharina Angerer: Unser Team ist sowohl in Bezug auf Alter als auch auf Herkunft sehr breit aufgestellt. Diese Vielfalt bringt unterschiedliche Perspektiven, Erfahrungen und Arbeitsweisen mit sich, was unsere Zusammenarbeit bereichert und uns als Unternehmen flexibler und kreativer macht. Gleichzeitig haben wir einen hohen Anteil an langjährigen Mitarbeitenden, die unsere Werte und Qualitätsstandards bestens kennen und an neue Teammitglieder weitergeben. So entsteht eine gute Mischung aus frischen Impulsen und bewährter Erfahrung, die im Alltag für Stabilität und Innovation zugleich sorgt.

Wie positionieren Sie sich am Hospitality-Arbeitsmarkt als Arbeitgeber der Wahl?
Unser Angebot für Mitarbeitende ist bewusst sehr breit aufgestellt, um möglichst viele Zielgruppen und Interessen abzudecken – von jungen Talenten bis hin zu erfahrenen Fachkräften. Dabei setzen wir auf ein ganzheitliches Konzept, das Bereiche wie Gesundheit, Ernährung, Bewegung, Reisen, soziales Engagement und mentale Balance umfasst. So schaffen wir ein Arbeitsumfeld, in dem sich unterschiedliche Lebensstile und Bedürfnisse wiederfinden – und positionieren uns gleichzeitig als attraktiver Arbeitgeber im umkämpften Hospitality-Markt.

Sie wurden vielfach für Ihr Engagement als Arbeitgeber ausgezeichnet. Was macht Sie Ihrer Meinung nach für Mitarbeitende so interessant?
Wir orientieren uns an unserer Vision: „Wir schaffen nachhaltig Raum für herzliche Begegnungen, Wohlbefinden und Weiterentwicklung.“ Diese Vision leben wir in allen Unternehmensbereichen durch unsere fünf Werte: achtsam, begeistert, herzlich, ideenreich und zielstrebig. Sie sind fest in unserer Unternehmenskultur verankert – vom Onboarding neuer Teammitglieder über die Umsetzung neuer Projekte bis hin zu unserer täglichen Zusammenarbeit. Gerade für die junge Generation sind diese Werte attraktiv und ein entscheidendes Kriterium bei der Arbeitgeberwahl.

Die Mitarbeitenden. Engagement und Entwicklung 45

Welche Mitarbeiter-Services haben sich bei Ihnen besonders bewährt?
Besonders bewährt haben sich bei uns jene Benefits, die Themen wie Bewegung, Ernährung, Sport, mentale Gesundheit, Wohnen und Kinderbetreuung abdecken – und die möglichst individuell genutzt werden können. Da der Alltag unserer Mitarbeitenden sehr unterschiedlich strukturiert ist, hat sich gezeigt, dass flexible Angebote am zielführendsten sind.

Welche konkreten Weiterbildungs- oder Entwicklungsprogramme bieten Sie Ihren Mitarbeitenden an, um individuelle und fachliche Karriereziele zu fördern?
Jeder und jede Mitarbeitende kann während der Arbeitszeit an unseren Inhouse-Schulungen teilnehmen. Dazu gehören der wöchentliche Gesundheitstag am Dienstag mit abwechslungsreichen Inhalten, regelmäßige Qualitätsschulungen zu verschiedenen Themen, die „Schwarz Campus“-Impulssessions zur Förderung der ganzheitlichen Gesundheit sowie unsere Gesundheitstage, die zweimal im Jahr über jeweils eine Woche stattfinden. Zusätzlich stehen allen Mitarbeitenden zwei Weiterbildungsbudgets zur Verfügung: ein Budget für die persönliche Weiterentwicklung sowie ein Budget für Qualifizierungen, die für die jeweilige Rolle notwendig sind. So möchten wir sowohl die individuelle Entwicklung als auch die fachliche Kompetenz langfristig fördern.

Interview: Beate Pachler, HGV-Abteilung Kommunikation & Events

So halten sie die Leute

Personalisierte und lebensphasenorientierte Benefits – zugeschnitten auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden. Ein Erfolgskonzept im Hotel Schwarz.

Für Lehrlinge. Es ziehen das kostenlose Leihrticket, kostenloses Wohnen und Wäscheservice, eine eigene Lehrlingsakademie inkl. Lehrlingscoaching, die Möglichkeit zu Auslandsaufenthalten und ein individuelles Bonusssystem für die Teilnahme an Lehrlingswettbewerben und für außerordentliche schulische Erfolge.

Für Eltern. Da überzeugen individuelle Arbeitszeitmodelle, Unterbringung der Kinder im Kinderclub, jährlicher Familientag, Babygeschenk, individuelle Vereinbarung bei Rückkehrmodellen während oder nach der Karenz, vergünstigte Teilnahme an speziellen Ferienwochen für Kinder, betriebliche Tagesmutter für Schwarz-Gastgeber:innen-Kinder und Übernahme der Kindergartenkosten.



▲ Katharina Angerer, HR-Verantwortliche





BEST PRACTICE 2: BENEFITS FÜR MITARBEITENDE

Das große DU

Bei Rothoblaas sind *Rebels at Work*! Ganz international. Was alle treibt? Passion und die richtigen Unternehmenswerte.

Über 600 Rebellen aus über 70 Ländern. Ein Trikot, eine Formation, ein großes DU. So sieht sich das multinationale Unternehmen Rothoblaas, gegründet 1991, mit Hauptsitz in Kurtatsch. „Hier ist niemand Doktor, Herr oder Professor: Wir sind Rebels at Work! liest man auf der Firmenwebsite und bekommt den Eindruck einer harmonischen und motivierten internationalen Familie. Ist das so? Und wie schafft man es, so viele Mitarbeitende aus unterschiedlichen Kulturkreisen zu einem WIR zusammenzubringen? Ein Gespräch mit Sigrid Rammel, Personalverantwortliche bei Rothoblaas, über gelebte Unternehmenskultur. Ihre Kernaussage: Zuhören, zuhören und noch einmal zuhören.

„Die Passion für ihre Arbeit verbindet unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in allen Ländern, in denen unser Unternehmen tätig ist. Unsere Unternehmenswerte bilden dabei die DNA“, bringt Sigrid Rammel den Erfolg ihres Employer-Brandings auf den Punkt. Die Werte, von denen sie spricht, sind: Dynamik, Leidenschaft, Ambition, Internationalität und Spaß. Bereits beim Recruiting werde darauf geachtet, dass neue Mitarbeitende zu diesen Unternehmenswerten „passen“. Eine besondere Rolle bei der Vermittlung der Werte und der Vision kommt laut Rammel der Managementebene zu. Führungskräfte werden beinahe ausschließlich aus den eigenen Reihen rekrutiert, da sie die Unternehmenswerte kennen und bereits leben. Sie sind es dann, die sie in den jeweiligen Betriebstätten im In- und Ausland an ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitergeben. Ein wichtiger Faktor dabei: Teambuilding-Events stärken den Zusammenhalt des Teams und festigen die Unternehmenswerte. „In Südamerika kann dies ein Grillabend oder eine Raftingtour sein, in Australien das gemeinsame Wellenreiten. So schaffen wir es, die Kultur, die uns alle verbindet, nach draußen zu bringen und die lokalen Werte mit einzubinden“, erklärt Rammel.

Fitness, Yoga, Wohnen: Die Firma organisiert.

Internationalität bringt natürlich auch Herausforderungen mit sich. Das zeigt sich zum Beispiel bei der Beratung durch das Personalbüro. Vor allem die rechtlichen Aspekte des jeweiligen Landes, aber auch Infos zu Möglichkeiten der Freizeitgestaltung oder kurzfristige Wohnmöglichkeiten sind es, worüber die neuen Mitarbeitenden informiert werden

möchten. Beim Wohnraum kann die Firma spontan unterstützen. Mit Firmen-Apartments im Hauptsitz, in denen die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zwei bis drei Monate wohnen können, bis sie etwas Eigenes gefunden haben. Ein Mehrwert, der vom internationalen Personal gerne genutzt wird. Durch gemeinsame Aktivitäten wird den Mitarbeitenden die Integration weiter erleichtert. Yoga- oder Fitnessangebote, Events wie das Firmentörggelen oder der Firmenlauf und die gemeinsamen Mittagessen in der firmeneigenen Mensa ermöglichen den Austausch und tragen zu einem zwanglosen und lockeren Umgang unter der Kollegenschaft bei.

Ein Thema ist die sprichwörtliche „Work-Life-Balance“: flexible Arbeitszeiten, laufende Weiterbildung und die Möglichkeit, den Urlaub mit der Arbeit zu kombinieren, also, zunächst z. B. zwei Wochen Urlaub zu machen und dann noch eine Woche von zu Hause zu arbeiten, gehören zu den Standard-Benefits bei Rothoblaas. Neu eingerichtet wurde ein Kids-Camp in der Ferienzeit, ein Angebot, das Eltern während der betreuungsfreien Zeit unterstützt.

Direkter Draht zum Personalbüro: Sagen dürfen, was Sache ist.

„All diese Maßnahmen sind Teil unserer Firmenkultur und erhöhen die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen. Aber all das kann eines nicht ersetzen: eine gute Feedback-Kultur und das offene Ohr für die Anliegen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“, erläutert die Personalverantwortliche das Firmen-Erfolgsrezept. So hat jeder und jede Mitarbeitende einen Ansprechpartner vor Ort, zusätzlich gibt es einen „direkten Draht“ ins Personalbüro, einen Feedback-Kanal, sollte es sich bei dem Anliegen um konkrete Probleme mit dem Vorgesetzten handeln. Dazu Rammel: „Wir achten auf einen guten Kontakt mit den Mitarbeitenden und den Austausch, da unterschiedliche Kulturen auch unterschiedlich kommunizieren. Dafür braucht es empathische, weltoffene Führungskräfte, die sich ihrer Vorbildfunktion bewusst sind und diese tagtäglich leben. Und vor allem müssen sie eines können: zuhören, zuhören und noch einmal zuhören.“

Beate Pachler, HGV-Abteilung Kommunikation & Events



ARBEITSPLATZ DER ZUKUNFT

Und wie geht's daheim?

Der Trend ist: Mitarbeitende fordern messbare Zuwendung, dann gibt's Bindung.

In den Personalabteilungen rauchen die Köpfe. Die Gestaltung künftiger Arbeitsplätze betrifft nicht nur die Frage der Effizienz, gefordert ist ebenso eine neue Wertschätzung der Teammitglieder. Selbst die Lebensgewohnheiten der Mitarbeitenden spielen nun eine Rolle. Heißt: Mit einigen Themen werden sich Arbeitgebende intensiv befassen müssen.

Wertschätzung und Mitarbeiterbindung

Der Erfolg von Unternehmen hängt maßgeblich von der Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden ab. Eine wertschätzende Unternehmenskultur, die individuelle Stärken anerkennt, schafft ein positives Arbeitsklima. Initiativen wie regelmäßige Feedbackgespräche und Teamevents können das Gemeinschaftsgefühl stärken und die Bindung an das Unternehmen erhöhen.

Wirtschaftliche Absicherung

Einen wesentlichen Mehrwert bietet das Landesabkommen für die Bediensteten im Tourismussektor. Aufbauend auf den nationalen Kollektivvertrag des Sektors sieht das Abkommen für die Mitarbeitenden beispielsweise Verbesserungen bei der Entlohnung vor: durch ein provinciales Lohnelement, flexible Anwendungen bei Teilzeitverträgen, erhöhte Beitragszahlungen der Arbeitgeber an einen Zusatzrentenfonds und Zugang zum territorialen Gesundheitsfonds MySanitour+.

Steuer- und beitragsbegünstigt sind freiwillige Zuwendungen von Naturalleistungen, sog. Fringe Benefits oder betriebliche Welfare-Leistungen, die Unternehmen ihren Mitarbeitenden und deren Familien zuteilwerden lassen.

Aus- und Weiterbildung

In einer dynamischen Branche, in der Qualität und Service an oberster Stelle stehen, ist die Investition in die Aus- und Weiterbildung unerlässlich. Und dazu eine Win-Win-Situation für Arbeitgeber und Mitarbeitende. Unternehmen profitieren von einer höheren Servicequalität und geringerer Fluktuation, während Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch berufliche Weiterentwicklung und bessere Karrierechancen gestärkt werden.

Arbeit, Familie und Freizeit im Einklang

Ein bedeutender Aspekt der zukünftigen Arbeitswelt ist die Vereinbarkeit von Familie, Freizeit und Beruf. Ein gesundes Ver-

hältnis ist entscheidend für die Lebensqualität und hat nicht nur Einfluss auf das persönliche Wohlbefinden, sondern auch auf die Arbeitsleistung. Flexible Arbeitszeiten, dynamische Urlaubsregelungen, die Möglichkeit zu Homeoffice (wo möglich und sinnvoll) sowie die Förderung von Freizeitaktivitäten können die Arbeitgeberattraktivität maßgeblich verbessern.



Unternehmen, die alle diese Aspekte beherzigen, Arbeitgeber, die die Bedürfnisse ihrer Teammitglieder ernstnehmen, sichern sich langfristig den Erfolg in einer wettbewerbsintensiven Branche. Weil beide Parteien voneinander profitieren und so gemeinsam wachsen.

Christof Gamper,
Leiter der HGV-Personalberatung

ZEIT FÜR DEN READINESS-CHECK

Das Thema Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen ist wichtiger Bestandteil des Readiness-Checks. Sie wollen wissen, wie fit Sie im Bereich HR sind? Dann: Ready? Check Go! Blättern Sie zu Seite 13 oder scannen Sie den QR-Code.



Sondieren Sie innovative Möglichkeiten. Hier eine Auswahl:

- # **HGV-Weiterbildung.** Der HGV und die Südtiroler Tourismuskasse (STK) unterstützen Sie bei Ihrer beruflichen und persönlichen Weiterbildung. Angeboten werden Lehrgänge, Tagesseminare, Kurse und Exklusivveranstaltungen zu allen Themen im Hotel- und Gastronomiealltag. Interessiert? Infos gibt's beim Bereich Weiterbildung im HGV, Tel. 0471 317 790 und auf www.hgv.it
- # **Gesundheitsfonds MySanitour+.** Im Jahr 2024 wurden bei MySanitour+ mehr als 40.000 leistungsberechtigte Mitarbeiter*innen für soziosanitäre Leistungen im Territorium abgesichert. Am häufigsten beansprucht und rück-erstattet wurden zahnärztliche Behandlungen, fachärztliche Visiten sowie Diagnostik und Laboruntersuchungen. Loten Sie hier Ihre Möglichkeiten aus, www.mysanitour.it
- # **Zusatzrentenfonds.** In der Planung des Arbeitsplatzes der Zukunft spielen sie eine zentrale Rolle. Arbeitgeber, die zu Vorsorgeprogrammen beitragen, zeigen, dass ihnen das Wohlergehen ihrer Mitarbeitenden am Herzen liegt. Beliebte in Südtirol: der Zusatzrentenfonds Laborfonds, Infos auf www.laborfonds.it

- # **Südtiroler Tourismuskasse (STK).** Als bilaterale Körperschaft vom HGV und den Gewerkschaften gegründet, fördert sie die Interessen von Arbeitnehmer:innen und Unternehmer:innen im Gastgewerbe. Unterstützt z. B. betriebliche Umstrukturierungsmaßnahmen, erstattet das Schul- und Krankengeld von Lehrlingen, hilft bei Kinderbetreuung und unterstützt, in Partnerschaft mit dem HGV, berufliche Weiterbildung. Klingt gut? Mehr erfahren Sie auf www.stk-cta.it

HGV-PERSONALBERATUNG

TIPP

WIR HABEN VIEL ÜBUNG. NUTZEN SIE DIESE!

Die HGV-Personalberatung betreut rund 2.200 Kunden. Wenn es um Löhne und Arbeitsbestimmungen im Gastgewerbe geht, wissen wir also Bescheid. Haben Sie Fragen zur Lohnabrechnung oder suchen Sie Beratung in arbeitsrechtlichen Fragen?



Ohne Scheu, wir sind für Sie da. Gerne. HGV-Personalberatung, Tel. 0471 317 800, personalberatung.bozen@hgv.it

ARBEITSMARKT & ENTWICKLUNG

„Die Zukunft des Arbeitsmarkts hat längst begonnen“

Zu wenig oder die nicht passend Qualifizierten für all die Arbeit. So denken wir endlich proaktiv.

Der Arbeitsmarkt in Südtirol steht vor tiefgreifenden Veränderungen: Fachkräftemangel trotz hoher Erwerbstätigkeit, eine bevorstehende Pensionierungswelle und die Herausforderung, qualifizierte Zuwanderung zu sichern. Stefan Luther, Direktor der Landesabteilung Arbeitsmarktservice Südtirol, spricht im Interview über zentrale Entwicklungen, Risiken und Chancen. Vor allem erklärt er, wie wir in Zukunft arbeiten müssen.



▲ Stefan Luther, Direktor der Abteilung Arbeitsmarktservice Südtirol

Herr Luther, wie wird sich der Arbeitsmarkt in Südtirol in den kommenden Jahren verändern?

Stefan Luther: Der Arbeitsmarkt in Südtirol wird sich erheblich verändern, geprägt durch das, was wir als „Fachkräfteparadoxon“ bezeichnen. Einerseits verzeichnen wir eine hohe Erwerbstätigkeitsquote, andererseits herrscht ein spürbarer Mangel an Arbeitskräften mit spezifischen Qualifikationen – begleitet von einer nicht unerheblichen Arbeitslosigkeit. Der Mangel an Arbeitskräften beschränkt sich keineswegs auf Hochqualifizierte, sondern betrifft auch Fachkräfte mit beruflicher Ausbildung und in manchen Sektoren sogar Hilfskräfte. Parallel dazu verzeichnen wir eine Unterauslastung des Arbeitskräfteangebots, mit durchschnittlich 6 bis 7 Prozent Arbeitslosen, was etwa 13.000 Personen im Jahresdurchschnitt entspricht. Die Haupttreiber für dieses Paradoxon sind der demografische Wandel, der technologische Wandel einschließlich Digitalisierung und KI, aber auch die ökologische Transformation und die Mobilität auf dem Südtiroler Arbeitsmarkt, insbesondere Migration und Emigration.

Welche Herausforderungen bringt denn die demografische Entwicklung?

Luther: Die Pensionierungen steigen stark. In 15 Jahren treten 60.000 bis 70.000 Menschen in den Ruhestand, doppelt so viele wie bisher. Heute ersetzen Arbeitgebende jährlich 3.000 Stellen, bald 4.000 und 5.000. Zugleich ziehen wir Arbeitskräfte an, verlieren aber viele qualifizierte Südtirolerinnen und Südtiroler, besonders in den DACH-Raum.

Was sagen Sie, wann beginnt „die Zukunft“ des Arbeitsmarkts?

Luther: Sie ist längst im Gange. Statt reaktiv zu handeln, braucht es eine proaktive Strategie: Qualifikationslücken schließen, Fähigkeiten der Arbeitslosen anpassen, Angebot und Nachfrage effizient matchen und die Transparenz erhöhen. Potenziale wie höhere Erwerbsbeteiligung von Frauen, Älteren und benachteiligten Gruppen müssen mobilisiert werden – unterstützt durch Kinderbetreuung, flexible Arbeitszeiten, gezielte Qualifizierung und Ausdehnung der dualen Ausbildung auf zusätzliche Berufe. Entscheidend sind Aus- und Weiterbildung, lebenslanges Lernen und Anpassung an die digitale und ökologische Transformation. Qualifizierte Zuwanderung ist unverzichtbar, verbunden mit attraktiven Rahmenbedingungen und einfacher Integration. Unqualifizierte Zuwanderung sollte hingegen begrenzt werden, um Sozial-, Bildungs- und Wohnsysteme nicht zusätzlich zu belasten und die Produktivität zu steigern.

Interview: Katharina Fleischmann,
HGV-Abteilung Kommunikation & Events

DIE WIFO-STUDIE 2.24



HILFE, UNSER WOHLSTAND IST IN GEFAHR

Nachgeforscht: Wie können wir den Wohlstand in Südtirol sichern? Die Bedeutung von Erwerbstätigkeit und Produktivität.

Das Institut für Wirtschaftsforschung WIFO warnt: Der demografische Wandel ist ein Risiko für unseren Wohlstand. Südtirol steht vor einer großen Herausforderung: Immer weniger Erwerbstätige müssen den Lebensstandard einer wachsenden, alternden Bevölkerung sichern. Die WIFO-Studie „Wie können wir den Wohlstand in Südtirol sichern?“ von Juli 2024 zeigt, dass ohne Gegenmaßnahmen der Wohlstand bis 2050 deutlich sinken könnte. Mehr Erwerbsbeteiligung, höhere Produktivität und gezielte Arbeitsmarktpolitik sind jetzt gefragt, um Südtirols wirtschaftliche Stärke zu erhalten.

Auf einen Blick, was blüht uns und wie steuern wir dagegen.

Demografischer Wandel:

- # Die Bevölkerung wächst bis 2050 auf ca. 575.000 (+8 Prozent), aber die Gesellschaft altert weiter.
- # Das Verhältnis Erwerbsfähige zu Rentnern sinkt von 4:1 (2000) auf 2:1 (2045).

Ohne Gegenmaßnahmen:

- # Rückgang des BIP pro Kopf um rund 13,6 Prozent bis 2050

Notwendige Handlungen:

- # Mehr Erwerbsbeteiligung: bessere Vereinbarkeit von Beruf & Familie, flexible Arbeitszeiten, längere Kinderbetreuung, leistbarer Wohnraum, Abwanderung stoppen
- # Produktivität steigern: Innovation fördern, gut ausgebildete Fachkräfte sichern, Industrie und verarbeitendes Gewerbe stärken, Wachstum bestehender Unternehmen unterstützen
- # Arbeitsvolumen erhöhen: längere Lebensarbeitszeit, Zuwanderung gezielt nutzen



ONBOARDING ODER DER ERSTE ARBEITSTAG

Schön, auf dich haben wir gewartet

Ohne Checklist. Warum Onboarding im Hotel- und Gastgewerbe Beziehungsarbeit ist.

Der erste Arbeitstag ist wie ein erster Eindruck – er zählt. Gerade im Gastgewerbe, wo der Faktor Mensch über Gästezufriedenheit, Teamdynamik und Servicequalität entscheidet, ist das Onboarding weit mehr als eine organisatorische Pflicht. Es ist der Grundstein für Entwicklung, Bindung und Engagement von Mitarbeitenden.

Wer sich willkommen fühlt, bleibt eher

Neue Mitarbeitende, die sich in den ersten Tagen gut begleitet fühlen, sind motivierter, schneller produktiv und entwickeln früher ein Zugehörigkeitsgefühl. Wer hingegen allein gelassen wird, orientierungslos durch den Betrieb stolpert oder sich wie eine „Nummer“ fühlt, ist schneller wieder weg – physisch oder mental. Das kostet nicht nur Geld, sondern auch Energie im Team.

Onboarding ist mehr als ein Rundgang durch die Küche

Gutes Onboarding beginnt nicht erst am ersten Arbeitstag, sondern schon mit dem ersten Kontakt. Da sind die Einladung zum Gespräch, die Begrüßungsmail, das Gefühl, dass jemand auf einen wartet. In der Folge braucht es eine klare Struktur – aber auch menschliche Wärme. Wer sind die Ansprechpersonen? Wie wird miteinander umgegangen? Welche Werte zählen im Team?

Der Mensch im Mittelpunkt

Gerade in einer Branche mit hoher Fluktuation und oft jungen, internationalen Mitarbeitenden ist es zentral, das Onboarding nicht als „Checkliste“ zu betrachten, sondern als Einstieg in eine Beziehung. Die ersten Wochen entscheiden oft darüber, ob jemand nur „mitarbeitet“ oder wirklich Teil des Ganzen wird.

Onboarding als Führungsaufgabe

Hier sind die Führungskräfte gefragt – nicht als Manager von Abläufen, sondern als Gastgeber für neue Teammitglieder. Wer sich Zeit nimmt, Fragen beantwortet, Feedback gibt und Interesse zeigt, legt den Grundstein für Vertrauen. Und Vertrauen ist die Basis für Entwicklung. Nur wer sich sicher fühlt, bringt Ideen ein, fragt nach und übernimmt Verantwortung.

Langfristige Entwicklung beginnt im Kleinen

Ein strukturierter Start fördert die Lernkurve, nicht nur die Zufriedenheit. Wer weiß, was von ihm erwartet wird, wer weiß, an wen er sich wenden kann, und wer erlebt, dass seine Entwicklung ernst genommen wird, bleibt eher im Unternehmen – und wächst mit seinen Aufgaben.

Ein gutes Onboarding ist also kein „Nice to have“. Es ist ein strategisches Tool für gelebte Mitarbeiterentwicklung. Im Gastgewerbe, wo Serviceerlebnis und Teamspirit zählen, entscheidet es oft darüber, ob neue Mitarbeitende schnell abspringen – oder langfristig aufblühen.

Alex Carli



▲ Alex Carli ist seit über 30 Jahren als Trainer und Coach für Führung, Verkauf, Kommunikation und Teambuilding tätig.

DIGITALE MITARBEITERVERWALTUNG

„Nicht mehr wegzudenken“

Die Vorteile der digitalen Mitarbeiterverwaltung. Wir haben einige Testimonials befragt.

Die digitale Mitarbeiterverwaltung ermöglicht Betrieben eine saubere Datenverwaltung, d. h. einen guten Überblick über Dokumente und Informationen zu den Mitarbeitenden und die Einhaltung der Datenschutzbestimmungen. Durch ein einheitliches System können Fehlerquellen vermieden und Einsparungen an Zeit und Ressourcen gemacht werden. Einige Hotels haben schon Übung. Schauen Sie sich ruhig ein paar Tipps ab.

Die HGV-Personalberatung arbeitet mit verschiedenen Tools zur digitalen Mitarbeiterverwaltung, u. a. Mitarbeitermeldung im HGV-Service-Portal und Onboard. Im Folgenden haben Betriebe über ihre Erfahrungen aus der Praxis mit der digitalen Mitarbeiterverwaltung gesprochen.

„Für uns ist es wichtig, ein einheitliches System für die Datenverwaltung zu nutzen. Deshalb setzen wir im Golserhof bereits seit 2021 auf das Tool Onboard. Die digitale Mitarbeiterverwaltung sorgt



für eine übersichtliche und unkomplizierte Bereitstellung und Kommunikation aller relevanten Daten und Dokumente – sowohl intern im Team als auch mit dem HGV.“

◀ Hiltrud Gufler, Hotel Golserhof, Dorf Tirol

„Wir nutzen Onboard als Schnittstelle zwischen unserem Betrieb, unseren Mitarbeitenden und der HGV-Personalberatung. Das Tool ermöglicht eine schnelle und reibungslose Aktualisierung der



Daten. So sparen alle Beteiligten Zeit, und es gehen keine Daten verloren. Ein weiterer Vorteil ist, dass das Tool auch auf Mobilgeräten jederzeit und an jedem Ort genutzt werden kann.“

◀ Carlo Pizzinini, Hotel Cappella, Kolfuschg

„Wir haben uns für Onboard entschieden, um die Bewerbungen besser verwalten zu können. Mit Onboard kann man schnell Bewerbungen sortieren und mit vorgefertigten Briefvorlagen beantworten. Einfach und effizient ist auch die Einstellung der Mitarbeiter! Die Schnittstelle zum HGV ermöglicht eine schnelle Anmeldung, Lohnzettelübermittlung und den Datenaustausch bei Änderungen. Auch



die Datenübernahme von den bestehenden Mitarbeitern lief beim Set-up reibungslos. Onboard ist von unserem Betrieb nicht mehr wegzudenken.“

◀ Alexandra Baur, Mountain Sky Hotel Tratterhof, Meransen

„Wir arbeiten mit Onboard bereits seit Anfang des Projekts, und wir sind sehr zufrieden mit der Verwaltung der Mitarbeiterakten und auch mit der Unterstützung beim Recruiting. Wir wurden



seit Beginn der Zusammenarbeit sehr gut betreut und fanden zu jeder Zeit auch Hilfe bei Unklarheiten oder Fragen. Für unseren Betrieb eignet sich dieses Programm sehr gut.“

◀ Eva Zelger, Hotel Pfösl, Deutschnofen



WELLBEING IM FOKUS

Bevor Sie zusammenklappen

Resilienz in der Hospitality durch das „Sowohl-als-auch-Prinzip“. So könnte es für Sie aussehen.

Gibt es so etwas wie Resilienzstrategien für die Hospitality? Das werde ich oft gefragt. Ich, die jahrelang in der ersten Reihe stand und in erster Linie für sich selbst auf die Suche nach solchen Strategien ging, sage dann gerne: Ja es gibt sie, wir müssen nur offen dafür sein.

Ich fühlte mich in den Jahren, in denen ich in der Geschäftsführung unseres Familienbetriebes tätig war, selbst oft überfordert, verletzlich und nicht belastbar. In dieser Zeit bemerkte ich, dass ich Kompensation suche. Nachdem ich einige Jahre gesucht hatte, waren es für mich die Persönlichkeitsentwicklung und die Auseinandersetzung mit mir selbst, die mir Erleichterung und eine neue Perspektive brachten. So kam ich auf das „Sowohl-als-auch-Prinzip“.

Das „Sowohl-als-auch-Prinzip“

Es ist ein Konzept, das in der modernen Unternehmensführung und Persönlichkeitsentwicklung verwendet wird, um die scheinbaren Gegensätze der VUCA-Welt (volatil, unsicher, komplex, mehrdeutig) mit den traditionellen Stabilitätsmustern der SSEE-Welt (sicher, einfach, eindeutig, erfahrbar) zu verbinden. Es geht darum, eine Balance zwischen beiden Welten zu finden und zu nutzen, um Resilienz und Erfolg zu fördern. Das Prinzip lässt sich, wie ich denke, hervorragend auf die Hospitality anwenden. Wir wissen alle, dass die Arbeit in der Hotellerie und auch in der Gastronomie so gut wie nie endet. Die Tage sind lang und die Herausforderungen viele. Viele von uns sind aufgewachsen mit dem Glaubenssatz „entweder – oder“.

Was könnte Ihr „Sowohl-als-auch“ sein?

Für mich war meine mentale Öffnung hin zum „Sowohl-als-auch-Prinzip“ eine große Erleichterung. Bei mir war es so, dass ich mir selbst die Erlaubnis gegeben habe, sowohl im Hotel zu arbeiten, als auch meine Ausbildungen zur Beraterin, zum Coach oder zur Trainerin zu machen. Ich habe unglaublich gerne in der Gastronomie gearbeitet, es war für mich nur oftmals zu belastend. Da merkte ich dann, dass ich mich zurückzog, dass ich den Kontakt mit meinen Gästen weniger suchte, und auch, dass ich die Empathie für unsere Mitarbeitenden verlor – ich konnte nicht mehr gut zuhören. Mein Energiefass war einfach zu leer, um wirklich präsent zu sein für meine Familie, für meine Gäste und auch für meine Mitarbeitenden.

Dieses Modell des „Sowohl-als-auch-Prinzips“ sehen wir bei den jüngeren Generationen sehr oft. Sie sind im Hotel- und Gastgewerbe tätig, weil sie es einfach gerne tun, aber auch als Yoga-Lehrer, Bike Guide, Reitlehrerin o. ä., einfach, weil es ihnen auch Spaß macht. Ich glaube, es ist sinnvoll, sich selbst zu fragen: Was ist oder könnte mein „Sowohl-als-auch“ sein?

Barbara Zisser



▲ Barbara Zisser aus Bozen war viele Jahre in der Geschäftsleitung ihres familiengeführten Hotels tätig, bis ein Felssturz das Hotel zerstörte. Daraufhin machte sie ihre zweite Leidenschaft zum Beruf und arbeitet nun als Coach, Beraterin und Trainerin für mentale Gesundheit, Resilienz und neue Führungskompetenzen.

Wenn Sie nach neuen Inputs suchen, die Sie sofort umsetzen können, oder Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wertvolle Lernchancen bieten möchten, unterstützen der HGV und die Südtiroler Tourismuskasse (STK) Sie dabei.

Dabei können Sie aus einem umfangreichen Weiterbildungsangebot wählen. Zusätzlich zu den aktuellen Lehrgängen, Seminaren, Webinaren und gesetzlich vorgeschriebenen Kursen stellt Ihnen der Bereich Weiterbildung auch gerne ein maßgeschneidertes Angebot zusammen. Vom Inhouse-Training für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter direkt im Betrieb bis zu Ortsgruppenkursen für eine oder auch mehrere Ortsgruppen.



Interessiert?
Infos gibts beim Bereich
Weiterbildung im HGV,
Tel. 0471 317 790,
weiterbildung@hgv.it

DIGITALE PROZESSE IN DER HOSPITALITY

Lassen Sie roboten?

Digitaler Rückenwind: Diese HR-Tools verbessern die Teamarbeit.

Moderne Software-Lösungen und Apps helfen in vielen Bereichen des Personalmanagements, vom ersten Kontakt mit Bewerbern bis zur täglichen Einsatzplanung. Sie entlasten bei Routineaufgaben, verbessern die Kommunikation im Team und schaffen neue Freiheiten. Digitale Tools ersetzen nicht den Menschen, sie geben uns jedoch Luft, uns auf das Wesentliche zu konzentrieren: echte Gastfreundschaft. Und wie nutzen Sie die HR-Tools? Hier ein paar Tipps.

Im Folgenden ein Überblick über zentrale Einsatzmöglichkeiten und deren Nutzen:

- # **Mitarbersuche & Recruiting:** Bewerbungsmanagement-Tools helfen dabei, Bewerbungen zu sichten und den Überblick zu behalten. Nicht zuletzt trägt auch **Employer Branding** online Früchte: Ein ansprechender Webauftritt oder Instagram-Einblicke ins Teamleben können potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neugierig machen.
- # **Onboarding & interne Kommunikation:** Digitale **Mitarbeiter-Apps** oder Intranet-Lösungen bündeln Infos und erleichtern die Kommunikation. Dienstpläne, Handbücher, E-Learning für Schulungen oder einfach die Speisekarte des Tages – all das lässt sich via App jederzeit abrufen.
- # **Schichtplanung & Zeiterfassung:** In vielen Betrieben wird der Dienstplan noch mit Excel-Listen oder gar Stift und Papier erstellt. Eine **digitale Dienstplan-Software** beugt langen Kommunikationswegen und Missverständnissen vor. Mitarbeitende sehen so ihre aktuellen Schichten am Smartphone und tragen Verfügbarkeiten oder Tauschwünsche einfach ein. Personalengpässe werden frühzeitig sichtbar, Überstunden korrekt erfasst, Urlaubsanträge digital gehandhabt.
- # **Feedbackkultur & Mitarbeiterbindung:** Digitale Tools ermöglichen anonyme **Mitarbeiterbefragungen, Stimmungsbarometer oder Feedback-Apps**. Damit lässt sich z. B. monatlich per „Pulsumfrage“ erheben, wo der Schuh drückt oder welche Ideen das Team hat. Eine offene Feedbackkultur steigert nachweislich die Mitarbeiterzufriedenheit und stärkt die Bindung ans Unternehmen.
- # **Automatisierung & Routinen:** Nicht zuletzt helfen digitale **Automatisierungstools** dabei, Routineaufgaben im Hintergrund abzukürzen. Von der Lohnabrechnung über Dienstplan-Vorschläge bis zum Versand täglicher Informations-Updates lässt sich vieles automatisieren. Beispielsweise kann ein No-Code-Tool wie make.com verschiedene Systeme verbinden, und Mitarbeitende richten Automatisierungen auch ohne spezifische IT-Kenntnisse ein.

Chancen und Herausforderungen für kleine Betriebe
Viele Südtiroler Hotels und Gasthäuser sind familiengeführt und eher klein strukturiert. Für sie bieten die oben genannten digitalen HR-Werkzeuge große Chancen, werfen aber auch Fragen auf. Eine Chance liegt klar auf der Hand: Auch ein kleiner Betrieb kann mit digitalen Tools professionell auftreten und seine Effizienz steigern. Routinearbeiten wie Dienstplanerstellung oder Bewerberverwaltung werden erleichtert, was wertvolle Zeit spart. Mitarbeitende fühlen sich eingebunden, wenn Kommunikation und Planung transparent ablaufen – das steigert die Zufriedenheit und macht den Betrieb als Arbeitgeber attraktiver. Nicht zu unterschätzen: Jüngere Fachkräfte erwarten inzwischen eine gewisse digitale Grundausstattung. Wer etwa die Schichtwünsche per App melden kann statt handschriftlich auf Zetteln, empfindet den Arbeitgeber als moderner und mitarbeiterorientierter. Kleine Häuser punkten so im Wettbewerb um Talente.
Herausforderungen gibt's. Oft schrecken Investitionskosten für Software oder die Angst vor komplexer Technik ab. Hier gilt es abzuwägen. Viele Lösungen bieten mittlerweile gestaffelte Preise an oder sogar kostenlose Basisversionen – und die Einarbeitung ist dank intuitiver Apps häufig unkomplizierter als gedacht. Wichtig ist, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ins Boot zu holen: Digitale Veränderungen gelingen nur, wenn das Team mitzieht. Daher sollte man Schulungen anbieten und eine Ansprechperson bestimmen, die bei Fragen hilft.

Die Gäste spüren, wenn das Team mitzieht
Digitale HR-Tools sind längst keine Spielerei mehr, sondern wichtige Helfer. Ein digital gut aufgestelltes Team, das mit mehr Freude und Freiraum arbeitet, trägt nicht nur zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden bei, sondern auch zur Zufriedenheit der Gäste. Zum Abschluss ein paar Ideen, wie die Automatisierung auch Ihren Betrieb „befreien“ kann? Hier, frisch aus der Praxis.



Manuela Pattis,
Leiterin der Stabsstelle Innovation im HGV

Drei Best Practice Beispiele



DIE MITARBEITER-APP „UNIQUE-TEAM“ IM HOTEL DAS GERSTL, MALS

Das Hotel *Das Gerstl* im Vinschgau hat für sein Team eine eigene Mitarbeiter-App eingeführt: Unique-Team. Über die App erhalten die Mitarbeitenden ihre Dienstpläne und News aus dem Haus aufs Handy, sie können auch aktiv mitgestalten: Vorschläge einbringen, an Umfragen teilnehmen oder Erfolge teilen. Ein Beispiel: Nachhaltiges Handeln im Team wie Fahrgemeinschaften belohnt *Das Gerstl* über ein internes Punktesystem, die „Gerstl Credits“, was spielerisch Motivation schafft. Die Unique-Team-App fördert so den Teamgeist und macht Informationen für alle jederzeit zugänglich – ein echter Mehrwert für das familiengeführte Haus, das Wert auf Miteinander legt.



DIGITALE DIENSTPLANUNG MIT „PLANILO“ IM MANDELHOF, GIRLAN

Im Hotel *Mandelhof* in Girlan hat die Inhaberkfamilie die Schichtplanung und Arbeitsorganisation digitalisiert. Zum Einsatz kommt die Südtiroler Software Planilo, die speziell für kleine und mittelgroße Hotels entwickelt wurde. Dienstpläne, Urlaubsanträge und sogar tägliche Reinigungslisten werden mit Planilo zentral gesteuert. Die Mitarbeitenden sehen via Smartphone-App ihre Arbeitszeiten oder tragen Wünsche ein. Änderungen werden in Echtzeit synchronisiert, sodass alle immer den aktuellen Planstand kennen. Mit Planilo hat der Mandelhof die Abstimmung im Team erheblich verbessert. Es wird Zeit in der Administration gespart – kostbare Zeit, die den Gästen und der persönlichen Betreuung zugutekommt.



AUTOMATION IM HOTELALLTAG IN THE NEW, MÜNCHEN

The New, ein innovatives Hotelkonzept in München, zeigt, wie Automatisierung den Arbeitsalltag erleichtert. Das Management setzt konsequent auf digitale Helfer und nutzt etwa die Plattform make.com, um verschiedene Systeme zu verknüpfen. So wird jeden Morgen automatisch ein digitales Morning Briefing erstellt: Das Tool sammelt aus dem Hotel-PMS alle wichtigen Kennzahlen (Anreisen, Abreisen, Belegung, Gästewünsche) und versendet einen kompakten Überblick an das gesamte Führungsteam. Gleichzeitig hat *The New* Routine-tätigkeiten wie die Gäste-Kommunikation vor Anreise automatisiert. Bestimmte E-Mails oder WhatsApp-Nachrichten gehen zeitgesteuert und personalisiert an die Gäste raus, ohne dass Mitarbeitende eingreifen müssen. Der Effekt: Das Team spart rund ein bis zwei Stunden Verwaltungsarbeit pro Tag und kann sich mehr den Gästen widmen. Trotz hoher Techniqueuphorie verliert *The New* aber nicht die menschliche Note: Die Devise lautet, Automation nur im Hintergrund einzusetzen, um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorne mehr Zeit für persönlichen Service zu geben.



Starkes Team. Die Kombi aus Mensch und Maschine

Qualität ist dynamisch. Was kommt jetzt? Vielleicht haben Sie bereits einen *Food-Runner* eingestellt. Oder eine *Innovations-Managerin*. Nein? Aber mit digitalen Lösungen liebäugeln Sie bestimmt. Im People Business ist das heikel. Roboter im Urlaub, das will dosiert sein. Ihr Team weiß am besten, wo digitale Helfer wirklich Mehrwert schaffen, empfiehlt die Innovationsexpertin Vanessa Borkmann. Und Uni-Dozent Florian Gasser zeigt auf, wann Mensch und Maschine eine gute Kombi bilden. Es geht um die Schnittmenge. Wie Mitarbeitende sich von lästigen Aufgaben befreien und es trotzdem noch menschelt.

SÜDTIROLS HOSPITALITY IM WANDEL

Qualität bleibt Trumpf

Ein ewiger Prozess: Qualität ist, wenn man heute gut ist – und morgen noch besser.

Über die Jahre hat sich herausgestellt, dass es neben der Gastfreundschaft, der Kulinarik und der Natur vor allem die Qualität ist, die Südtirols Hospitality auszeichnet. In der Hotellerie und Gastronomie wird Qualität nicht als fester Zustand, sondern als kontinuierlicher Verbesserungsprozess verstanden.

Wie dehnbar ist Qualität?

Neu ist nicht das Streben, im eigenen Fachbereich immer besser werden zu wollen. Neu ist: Früher orientierte sich der Qualitätsgedanke stark am Wohlbefinden des Gasts, heute erreicht Qualität eine ganzheitliche Dimension, bedingt durch die Weiterentwicklung der Hotellerie und Gastronomie. Es gibt weniger Hospitality-Unternehmen als noch vor 20 Jahren, doch sind die Betriebe größer und komplexer geworden, die Zahl der Mitarbeitenden hat sich sogar verdoppelt. Qualität bedeutet also längst nicht mehr, „nur“ dem Gast das Bestmögliche bieten zu wollen. Ein Arbeitsplatz, der den Qualitätsgedanken sowohl auf den Gast als auch auf die Mitarbeitenden bezieht, stellt heute einen interessanten Mehrwert dar. Für die Weiterentwicklung der Teams gibt es eigentlich keinen besseren Arbeitgeber als jenen, der mit gastronomischer Exzellenz punktet und gleichzeitig Themen wie Nachhaltigkeit, Innovation und HR im Visier hat.

Neue Berufsbilder – her damit!

Spannend ist zu sehen, dass im Zuge der strukturellen Veränderung der Betriebe auch neue Berufsbilder in der Hospitality-Branche entstehen – von Management-Assistenz bis hin zu Outdoor-Spezialisten. Aber auch gewagtere Berufsbezeichnungen wie der Food-Runner oder die Breakfast-Managerin dürfen gerne nachrecherchiert werden. Durch eigene Experten und Expertinnen in den jeweiligen Bereichen werden sogar zwei Fliegen mit einer Klappe geschlagen: Mitarbeitende haben die Möglichkeit, sich beruflich zu spezialisieren, und dem Gast wird ein einmaliges Erlebnis geboten.

Vielfalt hält lebendig. Auch den Qualitätsbegriff.

Qualität wird auch durch die Konstellation der Teams laufend verändert: Menschen aus 30 Nationen arbeiten heute schon Hand in Hand in Südtirols Hotellerie und Gastronomie. Was es für eine gelingende Zusammenarbeit braucht, ist interkulturelles Verständnis und gute Führung. Richtig genutzt, ist die bunte Vielfalt ein echter Gewinn – sowohl für die Betriebe als auch für die Gäste. Durch unterschiedliche Perspektiven, die in den Betrieb oder einen bestimmten Bereich eingebracht und im besten Fall genutzt werden, entfaltet das Wort Qualität eine vitale Kraft.

Die Entwicklung zeigt deutlich: Wer erfolgreich bleiben will, muss am Ball bleiben. Weiterbildung, neue Konzepte und ein offenes Ohr für die Wünsche der Gäste sind entscheidend. Südtirols Hospitality hat die Voraussetzungen, weiter durchzustarten – solange Qualität, Nachhaltigkeit, Innovation und moderne HR-Strategien ineinandergreifen. Weniger Betriebe heißt somit nicht weniger Chancen – im Gegenteil. Komplexer, vielfältiger, moderner: Südtirols Hotellerie und Gastronomie sind auf einem spannenden Weg. Entscheidend ist, den Fokus auf Qualität zu halten und sich mutig weiterzuentwickeln. Qualität ist das, was am Ende zählt, auf allen Ebenen: beim Service, in der Küche, in der Ausstattung und in der persönlichen Betreuung.

Katharina Puntaier, HGV-Abteilung People & Culture



Es wird immer menscheln

Mitarbeitende und digitale Helfer im Hotel von morgen.
Das wird echtes Teamwork.

Wie sollen wir verstehen, was sich erst etablieren muss? Wie können sich Mensch und Technik wirklich gut ergänzen? Wie gelingt also die neue Hotelwelt? Prof. Dr. Vanessa Borkmann ist Leiterin des Innovationsnetzwerks FutureHotel am Fraunhofer IAO und Professorin für Tourismus. Sie beschäftigt sich täglich mit Innovation und erforscht Lösungen, die heute noch wenig bekannt sind. Konsequenterweise nimmt sie dabei die Perspektiven der Nutzenden ein. Im Interview sagt sie: „Digitalisierung im Hotel, da muss das Team mitreden dürfen.“

Frau Borkmann, bei vielen wächst die Sorge vor dem „mensenleeren Hotel“. Wie können Hoteliers Technologie als Co-Pilot einsetzen, der ihr Team unterstützt, ohne dass die Gastfreundschaft dabei an menschlicher Wärme verliert?

Die Sorge vor einem „mensenleeren Hotel“ ist verständlich, aber in der Praxis zeigt sich: Automatisierung entfaltet gerade dort ihren Wert, wo sie Mitarbeitende gezielt entlastet oder Aufgaben übernimmt, für die heute oft keine Arbeitskräfte mehr gefunden werden. Also in Bereichen, wo die Technologie nicht ersetzt, sondern unterstützt. Entscheidend ist, dass die Teams von Anfang an eingebunden werden. Sie kennen den Arbeitsalltag am besten und wissen, wo digitale Helfer wirklich Mehrwert schaffen. Wichtig ist, überhaupt anzufangen: Digitalisierung gelingt selten auf Knopfdruck, sondern entwickelt sich schrittweise. Es geht darum, Erfahrungen zu sammeln und die Technik kontinuierlich und pragmatisch weiter auszubauen. So lassen sich Abläufe immer wieder anpassen und optimieren. Erfolgreiche Digitalisierungsprojekte sind oft das Ergebnis eines gemeinsamen Lernprozesses im Team.

Digitale Transformation bringt auch neue Berufsprofile ins Gastgewerbe. Welche Kompetenzen werden die Hotelmitarbeitenden der Zukunft brauchen, und wie können sich Betriebe schon heute auf diese Anforderungsprofile vorbereiten?

Die digitale Transformation führt dazu, dass sich die Berufsprofile im Hotel deutlich erweitern und verändern. Schon jetzt sehen wir, dass die Servicekraft von morgen weit mehr leisten wird als nur klassische Gästebetreuung: Sie agiert zunehmend als 360°-Servicekraft, die persönliche Beratung mit der Nutzung smarter Tools kombiniert und Gäste je nach Wunsch digital oder persönlich begleitet.

Die Teams kennen den Arbeitsalltag am besten und wissen, wo digitale Helfer wirklich Mehrwert schaffen. Wichtig ist, überhaupt anzufangen: Digitalisierung gelingt selten auf Knopfdruck, sondern entwickelt sich schrittweise.

Prof. Dr. Vanessa Borkmann

Kompetenzprofile wie Innovations- oder Technologie-manager kommen auch im Hotel vermehrt zum Einsatz. Ebenso werden Technologieintegratoren und IT-nahe

Rollen wichtiger, also Mitarbeitende, die Schnittstellen zwischen Betrieb, Technik und Gästen gestalten, Systeme implementieren und optimieren. Auch das HR-Management rückt näher an die IT, weil neben menschlichen Mitarbeitenden künftig auch Avatare und Roboter zum „Team“ gehören. Der Einsatz von Technologie treibt die Automatisierung voran. Betriebe sollten sich gezielt damit beschäftigen und in die Weiterbildung und Weiterentwicklung ihrer Mitarbeitenden investieren. Innovationsbereitschaft fördern und Raum für Neues schaffen.

Werfen wir einen Blick ins Jahr 2035: Welche Vision haben Sie persönlich

für die Zukunft der Gastlichkeit und die Rolle der Mitarbeitenden in dieser neuen Hotelwelt?

2035 wird ein erfolgreiches Hotel ein Ort sein, an dem Mensch-zu-Mensch-Kontakte wieder in den Mittelpunkt rücken, während Technik als diskrete Helferin im Hintergrund für Wohlbefinden, Komfort, Effizienz und reibungslose Abläufe sorgt. Die menschliche Begegnung wird bedeutungsvoll: Gäste erwarten heute und in Zukunft nicht bloß funktionalen Service, sondern tiefgründige, authentische Verbindungen und Gespräche, die inspirieren und im Gedächtnis bleiben. Das führt dazu, dass Mitarbeitende zu echten Beziehungsgestaltern werden. Die Zukunft der Hotelwelt entsteht im Teamwork von Mensch und Technik: Der Mensch bleibt Herz und Seele des Hauses, und die Technik ist sein zuverlässiger, unsichtbarer Co-Pilot.

Interview: Manuela Pattis,
Leiterin der HGV-Stabsstelle Innovation



◀ Prof. Dr. Vanessa Borkmann ist Expertin für Innovation und Digitalisierung in der Tourismusbranche. Als Initiatorin und Projektleiterin des Innovationsnetzwerkes FutureHotel entwickelt Sie Konzepte und Lösungen für die Hotellerie der Zukunft. Mit ihrem Forschungsbereich Stadtsystem-Gestaltung am Fraunhofer IAO arbeitet sie an zukunftsfähigen urbanen Strukturen für die Städte von Morgen.

MEHR WISSEN



WAS IST FUTUREHOTEL?

FutureHotel ist ein Innovationsnetzwerk des Fraunhofer IAO, das seit 2008 die Zukunft der Hotellerie erforscht. In enger Zusammenarbeit mit Hotels, Technologieunternehmen und Wissenschaft entwickelt das Netzwerk praxisnahe Konzepte, Prototypen und Szenarien für das Hotel der Zukunft – von Smart Rooms über digitale Receptionen bis hin zu neuen Arbeitsmodellen. Der HGV ist aktiver Partner im Netzwerk FutureHotel.

Mensch und Maschine – das Erfolgsduo im Tourismus

High Touch oder High Tech.
Die gute Nachricht: Man muss sich nicht entscheiden.

Die Hospitality-Branche steht vor einem doppelten Wandel. Sie ist getrieben einerseits von einem immer akuter werdenden Fachkräftemangel, andererseits durch technologische Innovationen wie Künstliche Intelligenz (KI), Automatisierung und datenbasierte Personalisierung. In dieser Spannung zwischen „High Touch“ und „High Tech“ stellt sich die zentrale Frage: Wo ist der Mensch unersetzlich – und wo bringt Technologie Entlastung und Qualitätssteigerung, ohne die menschliche Note zu verlieren?

KI als Werkzeug zur Entlastung – nicht zur Ersetzung
KI ist kein Selbstzweck. Sie kann, richtig eingesetzt, Prozesse im Hotelbetrieb effizienter gestalten: etwa durch intelligente Buchungssysteme, Chatbots für unkomplizierte Anfragen oder dynamisches Pricing, das sich an Nachfrage und Auslastung anpasst. Bei der Auswertung von Gästefeedback liefert KI wertvolle Hinweise auf Verbesserungspotenzial, etwa in der Raumhygiene, der Freundlichkeit oder der Speisenqualität. Dabei ersetzt sie aber keine Führungsentscheide, sondern dient als datenbasierter Kompass. Besonders bei erfolgsrelevanten Entscheidungen oder in der weitreichenden Kundenkommunikation, wo man bislang auf das Vier-Augen-Prinzip gesetzt hat, empfiehlt es sich, zumindest ein Zwei-Augen-Prinzip beizubehalten, um stets auf der sicheren Seite zu sein.

Service bleibt Beziehungsarbeit
Gerade im alpinen Tourismus ist der persönliche Kontakt ein zentraler Teil des Gästeerlebnisses. Ob beim Begrüßungsgespräch auf der Hütte, dem individuell empfohlenen Panoramaweg oder der liebevollen Aufmerksamkeit im Wellnesshotel – diese Momente lassen sich nicht einfach so programmieren. Sie sind Ausdruck von Empathie, Fingerspitzengefühl und oft auch regionalem Wissen. Genau hier liegt der bleibende Wert des Menschen im Tourismus: im echten Beziehungserlebnis.

Technologie als Attraktivitätsfaktor für Mitarbeitende
Für Arbeitgebermarken ist der technologische Wandel eine Chance. Wer Mitarbeitenden moderne Tools zur Verfügung

stellt, reduziert Stress, spart Zeit und eröffnet Freiräume für das Wesentliche: den Gast. KI-Tools können nicht nur mit Vorlieben der Gäste, sondern auch mit Vorlieben des Service- oder Küchenpersonals gefüttert werden. Somit wird nicht nur dabei unterstützt, den bestmöglichen Service zu bieten, sondern es bleibt auch mehr Zeit für den individuellen Kundenkontakt. Digitale Schichtplanung und automatisiertes Warenmanagement können zusätzlich junge Talente anziehen, die Wert auf Effizienz, Lernmöglichkeiten und einen zeitgemäßen Arbeitsplatz legen.

Der Weg nach vorn: hybrid, wertebasiert und regional verankert
Die Zukunft der Südtiroler Hospitality wird nicht rein digital und vollautomatisiert sein – aber sie wird höchstwahrscheinlich nicht ohne Technologie auskommen. Der Schlüssel liegt im bewussten Zusammenspiel: KI als Instrument, Mensch als Gestalter. In einer Region, die für Qualität, Authentizität und Nähe steht, muss Innovation immer auch kulturell gedacht werden. Dann entsteht ein Arbeitsumfeld, das nicht nur effizienter, sondern auch sinnstiftender wird – für Gäste, Mitarbeitende und Unternehmerinnen und Unternehmer gleichermaßen.

Florian Gasser



▲ Florian Gasser aus Feldthurns ist Dozent und Forscher an der Universität St. Gallen, Dozent an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften und Dozent an der Freien Universität Bozen.



ALLE AUFMERKSAMKEIT DEN GÄSTEN

Im Hotel Schwarzenstein der Familie Zimmerhofer in Luttach im Ahrntal wird Arbeit an Maschinen delegiert. Ein gewaltiger Sprung für ein Haus, das in den 1960er Jahren als Garni gestartet ist. Im Luxusresort lautet das Leitmotiv nun: #empoweringTheEmployee. Ein Energieschub für die Mitarbeitenden.

Im Hotel Schwarzenstein beschäftigen wir uns seit über zehn Jahren intensiv mit Automatisierung – nicht aus Selbstzweck, sondern um unsere Mitarbeitenden zu entlasten und die Qualität für unsere Gäste dauerhaft hochzuhalten. Viele Prozesse, die früher zeitaufwendig und fehleranfällig waren, laufen heute digital und in konstanter Qualität.

Automatisierung
ersetzt keine
Mitarbeiter –
sie gibt ihnen
Zeit zurück.

Michael Zimmerhofer

Dazu gehören das tägliche Schreiben der Menüs, die Kommunikation zwischen Rezeption, Housekeeping und Küche sowie die Einteilung der Restaurantische, seit diesem Jahr sogar mit KI-Unterstützung. Solche Routineaufgaben müssen schnell, zuverlässig und nachvollziehbar erledigt werden. Das Ziel: unserem Team mehr Zeit für das Wesentliche geben, und das ist der persönliche Gästekontakt.

Unser Leitmotiv lautet #empoweringTheEmployee

Automatisierung soll Mitarbeitende nicht ersetzen, sondern sie stärken. Ein Beispiel: Allein bei der Tischeinteilung sparen wir täglich rund 1,5 Stunden eintöniger Routinearbeit. Diese gewonnene Zeit fließt direkt in Aufmerksamkeit, Herzlichkeit und individuelle

Gästebetreuung – Werte, die keine Maschine leisten kann. Und so nutzen wir weitere Vorteile durch digitale Prozesse. Beim Onboarding neuer Mitarbeiter sorgen klare Abläufe für einen schnellen Einstieg. In der Qualitätskontrolle helfen Protokolle und intelligentes Monitoring, rasch zu handlungsleitenden Erkenntnissen zu kommen – etwa im Housekeeping, wo ein automatisierter Mitarbeiter-Forecast die benötigte Personalkapazität auf Basis der belegten Zimmer genau berechnet. Seit vielen Jahren teilen wir diese Lösungen auch mit anderen Hotels. Aus unserer hauseigenen Entwicklung ist inzwischen eine eigenständige Software geworden: plato – smart software for tourism.



Michael Zimmerhofer, CMO im Alpine Luxury Spa Resort Schwarzenstein, Luttach/Ahrntal

INNOVATION ALS METHODE

Last minute? Ihr Betrieb verdient Besseres

Ein neues Beratungsformat des HGV für Betriebe, die Zukunft aktiv gestalten möchten.

Neue Gäste, neue Anforderungen, neue Rahmenbedingungen – die Hotellerie und Gastronomie stehen mitten im Wandel. Wer hier nicht nur mitläuft, sondern mitgestaltet, braucht gute Intuition und noch dringender: neue Perspektiven, strategische Klarheit und Mut zur Veränderung. Genau hier setzt das neue Beratungsangebot des HGV an.

Zwischen Gegenwart und Zukunft: maßgeschneiderte Innovationspfade

Traditionelles strategisches Denken basiert oft auf Erfahrung und Vergangenheit. Doch viele Herausforderungen von heute – und vor allem von morgen – lassen sich nicht mehr rein aus bestehenden Mustern lösen. Es braucht kreative und kollaborative Prozesse, die Perspektiven eröffnen, Zukunftsdanken fördern und konkrete Umsetzungswege aufzeigen.

Das HGV-Beratungsformat richtet sich an Betriebe mit Offenheit und Entwicklungspotenzial, die aktiv neue Wege gehen möchten – unabhängig von Größe, Kategorie oder Lage. Ziel ist es, gemeinsam mit den Unternehmerinnen und Unternehmern zukunftsorientierte Konzepte, Geschäftsmodelle oder Zielgruppenstrategien zu entwickeln – maßgeschneidert, praxisnah und mit Fokus auf langfristige Wirkung.

Zur Auswahl stehen zwei „Geschwindigkeiten“: die Entwicklung kurzfristiger Lösungen für bestehende Herausforderungen (etwa im Angebot oder im Ablauf) oder aber die Erarbeitung visionärer Ansätze, die neue Zielgruppen, Leistungen oder Marktchancen ins Auge fassen. Je nach Bedarf eignet sich als Methode ein kompakter Ideation-Workshop oder ein mehrteiliger Foresight-Prozess.

Zwei Zugänge, ein Ziel: den eigenen Betrieb strategisch und innovativ weiterentwickeln

Im **Ideation-Modul** werden in einem kompakten Workshop kreative Ideen generiert, priorisiert und erste Lösungsskizzen erarbeitet – etwa zu Angeboten, Serviceprozessen oder neuen Gästebedürfnissen.

Im **Foresight-Modul** begleitet der HGV-Beratungsprozess über mehrere Etappen zur Entwicklung

tragfähiger Zukunftsstrategien – von der Trendanalyse über Szenarienentwicklung bis hin zur konkreten Roadmap.

Beide Methoden sind individuell zugeschnitten

Was beide Ansätze verbindet: Sie sind anwendungsorientiert. Im Zentrum stehen stets die realen Herausforderungen und Potenziale des jeweiligen Betriebs. Ergänzt wird der Prozess auf Wunsch durch Fachmodule wie Marketing, Nachhaltigkeit, Förderberatung oder Wirtschaftlichkeitsanalysen.



Silvia Unterweger,
HGV-Unternehmensberatung

80 Prozent der Betriebe entwickeln sich strategisch zu wenig weiter. Gehört Ihrer dazu?

Nicht mehr lange, wenn Sie wollen. Das Beratungsformat ist Teil der HGV-Initiative **Future Hospitality** und wird vom Team der HGV-Unternehmensberatung gemeinsam mit der Stabsstelle Innovation durchgeführt.

Infos und Kontakt:
futurehospitality.it,
info@futurehospitality.it

OPTIONAL MINI SELF-ASSESSMENT *i*

WIE ZUKUNFTSFIT IST IHR BETRIEB?

Vier Fragen für Sie, Sie können einfach spontan antworten und so spüren, wo Sie stehen.

1. Haben wir ein klares Bild davon, wohin sich unser Betrieb in den nächsten 5–10 Jahren entwickeln soll?
2. Wissen wir, welche Trends unser Angebot, unsere Gäste oder unsere Prozesse beeinflussen werden?
3. Nehmen wir uns bewusst Zeit und Raum für neue Ideen – jenseits des Tagesgeschäfts?
4. Haben wir in den vergangenen zwei Jahren konkret an neuen Zielgruppen, Leistungen oder Geschäftsmodellen gearbeitet?

Haben Sie mehr als zwei Fragen mit „Nein“ beantwortet?
Dann ist es Zeit, über neue Wege nachzudenken – wir begleiten Sie dabei. info@futurehospitality.it

NACHHALTIGKEIT

Das Navi wartet auf Eingabe

Nachhaltigkeit ist die Routenplanerin für die Unternehmensentwicklung.

Nachhaltigkeit in der Unternehmensentwicklung bedeutet, bewusst für die Zukunft zu handeln. Sie ist strategische Planung, Qualitätsversprechen und Innovationsmotor zugleich. Richtig verstanden, ist sie nicht nur ökologisch motiviert, sondern verknüpft wirtschaftliche Stabilität, soziale Verantwortung und Umweltbewusstsein zu einer zukunftsfähigen Gesamtstrategie. Wer nachhaltig denkt, positioniert sich robust gegenüber Markt- und Klimarisiken und nimmt gesetzliche Regelungen und gesellschaftliche Erwartungen vorweg.

Die Leitlinie für erfolgreiche Unternehmensführung

Eine klar definierte Nachhaltigkeitsstrategie, idealerweise unterstützt durch eine Zertifizierung, eröffnet neue Chancen für den Betrieb. Sie macht Prozesse transparent, liefert messbare Ergebnisse, an denen sich Erfolge und Verbesserungsbedarf eindeutig ablesen lassen, und erleichtert die Kommunikation mit Gästen, Partnern und Behörden.

Die Integration einer Nachhaltigkeitsstrategie wirkt intern wie ein Change-Management-Tool: ermutigt Betriebe, Prozesse zu analysieren, Lieferketten zu hinterfragen und klare Nachhaltigkeitsziele zu formulieren. Das steigert nicht nur die Effizienz, sondern motiviert auch Mitarbeitende, da sie aktiv an einer positiven Unternehmensentwicklung mitwirken.

Positive Wirkung auf Mitarbeitende

Nachhaltigkeit wirkt nach außen und nach innen: Sie vermittelt Sinn, fördert Identifikation und steigert die Motivation der Mitarbeitenden. Wer seine Belegschaft aktiv in Projekte einbindet, schafft ein gemeinsames Werteverständnis – ein entscheidender Vorteil in einer Branche, in der qualifizierte und engagierte Teams über den Erfolg entscheiden.

Blick in die Zukunft: Nachhaltigkeit als Erfolgsformel

Nachhaltige Unternehmensentwicklung ist Risikomanagement. Betriebe, die Ressourcen effizient nutzen, Lieferketten sorgfältig auswählen und ihre Energieversorgung optimieren, senken Kosten und reduzieren Abhängigkeiten.

Struktur und Orientierung durch Zertifizierung

Eine Strategie und eine Nachhaltigkeitszertifizierung sind offizielle Bestätigung dafür, dass nachhaltige Prozesse implementiert und eingehalten werden. Sie schaffen Leitplanken, definieren überprüfbare Kriterien und minimieren Gefahrenpotenziale durch das integrierte Risikomanagement.



Nachhaltigkeit ist die Routenplanerin. Der HGV begleitet seine Mitgliedsbetriebe ganzheitlich im Nachhaltigkeitsprozess und in der Erarbeitung eines individuellen Strategie-, Aktions- und Kommunikationsplanes. Dafür bietet die HGV-Unternehmensberatung gezielte Beratung an.

Anna Atz, HGV-Nachhaltigkeitsberaterin



Level 1



Level 2



Level 3

SCHON ÜBERLEGT?



NACHHALTIGKEITS-LABEL SÜDTIROL

Das Nachhaltigkeitslabel wird von IDM Südtirol vergeben. Mit ihm setzen Betriebe ein sichtbares Zeichen, dass sie ökologisch, sozial und wirtschaftlich verantwortungsvoll handeln.

Die Jungen bemerken es. Das Nachhaltigkeitslabel Südtirol steigert die Attraktivität der Betriebe als Arbeitgeber, indem es zeigt: Wir übernehmen Verantwortung, unser Betrieb setzt sich für eine nachhaltige Zukunft ein. Künftige Generationen erwarten, dass Unternehmen Nachhaltigkeit leben, nicht nur nach außen, sondern auch nach innen. Sind Sie schon mutig unterwegs? Das Label lenkt Sie. Was Sie nachweisen müssen, hier erfahren Sie es Schritt für Schritt:



NACHHALTIGKEITSBERATUNG
DURCH DEN HGV

TIPP

ALLEIN IST DER WEG ZU STEIL? GEHEN SIE IHN MIT UNS!

Gut, wenn man's nicht allein stemmen muss. Die HGV-Unternehmensberatung begleitet Hotel- und Gastronomiebetriebe individuell oder in Gruppen durch den Nachhaltigkeitsprozess – von der Analyse über die Zieldefinition bis zur Zertifizierung. Hoteliers und Gastronomen erhalten praxisnahe Lösungen, Handlungsempfehlungen und Impulse, um Nachhaltigkeit effizient und erfolgreich im Betrieb zu verankern.



Sind Sie interessiert an einem Beratungsgespräch? Wir kennen uns aus: HGV-Unternehmensberatung, Tel. 0471 317 780, nachhaltigkeit@hgv.it.



Balance! Weil alle gut leben wollen

Eine Branche mit Verantwortung. Weniger geht nicht. Des Pudels Kern: Welchen Tourismus wollen wir? Darüber müssen wir verhandeln, sagt Harald Pechlaner. Aber nur, wenn wir gemeinsam Verantwortung übernehmen, meint Wolfgang Töchterle. Und Luis Walcher weiß, wo die Politik entscheiden muss. Kritisch wird's hier: Wie werden internationale Gäste „südtiroltauglich“, wann fühlen Mitarbeitende aus aller Welt sich zu Hause und was heißt Inklusion für ein Team? Kurz: Wie bleibt Südtirol anziehend als Destination, Arbeitsort und Lebensraum? Hier schließt sich der Kreis: Wir werden Arbeitgebermarke. Sie mit!



TOURISMUS ALS GESELLSCHAFTSSYSTEM

„Das müssen wir ehrlich verhandeln“

Lebensraumgemeinschaft heißt das Modell für den Tourismus in Südtirol. Wie sieht sie aus? Es geht um die Verbindlichkeit beim Lebensstil der Zukunft, sagt Harald Pechlaner. Wer mitreden will, muss Verantwortung übernehmen, fordert Wolfgang Töchterle. Ein Gespräch im Garten der Eurac.

Juli war in Südtirol der Monat der Rebellion. Bauern, Künstler und Bürgermeister, die fordern, es muss sich etwas ändern. Wie ernst nehmen Sie solche Proteste?

Wolfgang Töchterle: Ich sehe die Dinge differenziert. Die Situation in Gröden und rund um die Seceda ist nicht an jedem Tag im Jahr so, wie berichtet wurde. Und es gibt andere Gebiete, die sogar von Abwanderung betroffen sind. Was ich sagen will: Für mich gibt es nicht das eine Südtirol, es gibt viele Südtiroler Realitäten.

Harald Pechlaner, Sie sagen seit Jahren, der Tourismus wird nur funktionieren, wenn man die Einheimischen mitnimmt. Kann man noch mit der Zustimmung der Einheimischen rechnen?

Harald Pechlaner: Im Hochsommer kochen die Proteste hoch, das kennen wir schon. Und ich meine auch, dass wir differenzieren müssen, Tourismus wird sich nie gleich übers Land verteilen lassen. Tatsächlich jedoch stellen wir fest, die Diskussion in der Bevölkerung hat sich verändert.

Konkret: Stehen wir vor der Trennung? Oder hilft noch eine Eheberatung?

Harald Pechlaner: Wir stehen nicht vor der Trennung, wenn Tourismusbranche und Bevölkerung bereit sind, zukunftsorientiert miteinander umzugehen. Mauern bringt wenig. Unternehmerisches und Gesellschaftliches müssen jetzt ineinandergreifen.

Unternehmerisches und Gesellschaftliches, das ineinandergreift. In der IDM-Strategie für den Tourismus spricht man von Lebensraumgemeinschaft, wörtlich: Der Tourismus ist der Gemeinschaft verpflichtet. Wie geht das zusammen?

Wolfgang Töchterle: Der Begriff Lebensraumgemeinschaft basiert auf dem Prinzip „A great place to live is a great place to visit“. Tatsächlich sagen weit mehr als 90 Prozent der Südtiroler - laut der Studie „Lebensraumqualität Südtirol“ der Universität Bozen von 2023 - dass sie in Südtirol sehr glücklich sind, unabhängig von der Tourismusintensität. Drei Faktoren führen jedoch zur Situation, wie wir sie derzeit erleben. Erstens eine starke Heimatverbundenheit, zweitens ein auch nur zeitweiliges *Overcrowding*, also die Überlastung von Gebieten, und drittens die intensive Medienberichterstattung. Alle drei zusammen bewirken einen *Stimulus Overload* und einen gefühlten Kontrollverlust. Diese Wahrnehmung entspricht nicht unbedingt der Wahrheit, aber sie steuert die Diskussion. Die Frage ist also: Wie kriegen wir die Menschen in eine sachliche Wahrnehmung? Für uns heißt die Antwort Dialog. Kontrollverlust adressiert man, indem man Mitkontrolle erlaubt. Zumindest, wo es möglich ist. Es ist Zeit, dass wir die Leute mitreden lassen. Zugleich gilt es an den Problemzonen ernsthaft zu arbeiten.

Mitsprechen heißt, sich selbst in die Pflicht nehmen. Das ist für mich Lebensraumgemeinschaft. Wolfgang Töchterle

Wer entwickelt diese Dialogformate? IDM?

Töchterle: Nicht IDM allein, wir wollen den Dialog als Branche führen. Auf Augenhöhe mit anderen Branchen und mit der Bevölkerung.

Herr Pechlaner, Sie sind ein Governance-Experte. Wie steuert man einen Dialog, der wirklich beide Seiten abholt?

Pechlaner: Die Gemeindeentwicklungskonzepte sind tatsächlich eine gute Gelegenheit, um die Bevölkerung einzubinden. Wir haben den Tourismus zu lange als Wirtschaftssystem gedacht und zu wenig als Gesellschaftssystem. Jetzt ändert sich das, wir wechseln von der Destination zum Lebensraum. Ich finde, dass IDM einen richtigen Weg einschlägt. Nur reden wir in der Diskussion manchmal aneinander vorbei.

Töchterle: Interessant, dass Sie das Wirtschaftssystem ansprechen. Holistisch betrachtet baut das touristische Produkt ja auf Primär- und Sekundärprodukten auf. Zum Sekundärprodukt gehören Unterkünfte, Restaurants, Erlebnisprodukte, etc. Aber dieses Sekundärprodukt basiert auf einem Primärprodukt, das ist die Landschaft, das sind die Menschen in diesem Land. Wenn jemand glaubt, dass er oder sie nur auf dem Sekundärprodukt arbeiten und das Primärprodukt ignorieren oder ausschalten kann, dann hat er oder sie das Wirtschaftssystem nicht verstanden.

Nehmen wir das Beispiel Seceda vom Sommer 2025. Die einen sagen, 5.000 Leute am Tag, das ist zu viel und wir wollen es auch nicht mehr. Und dann gibt's die Seilbahngesellschaft, die sagt, wir brauchen eine größere Seilbahn. Ist nicht das typisch dafür, wie wir aneinander vorbeireden?

Pechlaner: Historisch gesehen hat das ja funktioniert, der Tourismus hat den Wohlstand gebracht. Nur jetzt wird klar, dass

sich die Touristiker nicht mehr unter sich ausmachen können, wie die Zukunft des Tourismus aussieht. Das wird nicht mehr funktionieren. So interpretiere ich auch die Lebensraumgemeinschaft. Der Lebensraum muss mitreden, wo es hingeht.

Es gibt also eine soziale Verantwortung?

Pechlaner: Genau. Wie organisieren wir den Tourismus zukünftig? Und wie finanzieren wir ihn? Diese Diskussion müssen wir führen. Bis jetzt entscheiden darüber die Akteure, die im Business Tourismus sind. Das wird sich ändern. Die Menschen im Land sagen nun, ich bin zwar kein Touristiker, aber Reisen ist ein Teil unseres Lebensstils und deswegen erlaube ich mir, da ein Wort mitzureden.

Töchterle: Und umgekehrt! Wenn ich mitspreche, muss ich mich selbst mit in die Pflicht nehmen. Ein Beispiel: Wir haben in Südtirol eine Verkehrslast, die das ganze Jahr über knapp vor dem Kollaps steht. Auf die Kappe der Gäste gehen rund 58 Millionen Fahrten mit dem Auto, aber 179 Millionen Fahrten machen wir Einheimische selbst. Deshalb sage ich, mitsprechen bedeutet, auch selbst Verantwortung zu übernehmen. Das ist für mich Lebensraumgemeinschaft.

Pechlaner: Ja, aber der Tourismus muss Vorschläge machen und sagen: Liebe Leute, unser Zukunftsmodell ist ein klimafreundlicher Tourismus, und das erfordert von uns allen Pflichten und Verantwortung.

Wie stehen denn die Touristiker zum Konzept der Lebensraumgemeinschaft?

Es sind super Unternehmer, kann man von ihnen verlangen, für das Gemeinwohl zu arbeiten?

Töchterle: Ich traue mich zu sagen, die Touristiker haben das schon lange verstanden. Gleichzeitig gibt es natürlich Egoismen, nicht nur in der Unterkunftsbranche, sondern auch in Branchen, die den Tourismus tangieren. Sie sind das eigentliche Problem, weil sie dazu führen, dass man die Meinung der Bevölkerung ignoriert. Wir sehen jedoch, dass diese Personen mittlerweile sogar im eigenen Dorf Probleme bekommen. Sie werden sich entscheiden müssen: Ist mir mein Geschäft wichtiger oder bin ich bereit, mein Wachstum einzubremsen, damit ich mich im Gasthaus noch blicken lassen kann.

Gibt es eigentlich eine Region, die als Vorreiterin gilt, an der man sich orientieren kann?

Pechlaner: Nein, die eine Musterregion gibt es nicht. Ich würde sogar sagen, dass Südtirol vieles richtig macht, viel besser als vergleichbare Regionen, die nun wirklich handfeste Proteste erleben. Südtirol hat für mich die Fähigkeit, sich rechtzeitig anzupassen. Nur muss uns klar sein: Tourismusentwicklung ist Landesentwicklung. Wenn wir die Menschen nicht mitnehmen, gibt es bald keine „Eheberater“ mehr. Wenn wir jedoch einen ernst gemeinten Zukunftsentwurf vorlegen, werden die Menschen im Land bereit sein, im eigenen Lebensraum auf Dinge zu verzichten. Aber da müssen wir Gas geben.

Da muss man dann auch harte Entscheidungen treffen.

Pechlaner: Dann gibt es harte Entscheidungen, weil die Entwicklung am Ende alle betrifft. Und dann können wir auch sagen: Leute, ihr wolltet es, wir machen das jetzt gemeinsam.

Wie sehr hören die Touristiker auf die Wissenschaftler? Herr Töchterle, hören Sie auf Herrn Pechlaner?

Töchterle: Durchaus. Wir arbeiten das gemeinsam entwickelte strategische Konzept mit den sechs Fokusfeldern konsequent ab. Nur zaubert man das nicht einfach herbei. Wir haben bewusst entschieden, wir widmen uns jedem Fokusfeld 18 bis 24 Monate lang, um Exzellenz leisten zu können. Erst dann gehen wir weiter zum nächsten Fokusfeld. Alle Baustellen gleichzeitig aufreißen und dann überall scheitern, bringt ja nichts. Bei der Synergie zwischen Agrar- und Tourismuswirtschaft haben wir schon einen großen Schritt nach vorn gemacht und arbeiten intensiv weiter. Jetzt sind wir mit der Umsetzung des Themas Lebensraumgemeinschaft gestartet. Wir machen, was die Ressourcen hergeben.

Gleichzeitig verändert sich der Tourismus im Land rasant. Das betrifft die Gästestruktur, die international wird. Wir erleben steigende Preise. Und wir sehen bereits einen Ganzjahrestourismus. Welche Auswirkungen hat das auf die Dringlichkeit, schnell zu entscheiden?

Pechlaner: Ich nenne einen Aspekt. Wir verlieren derzeit viele Klein- und Kleinst-

unternehmen vom Drei-Sterne-Betrieb abwärts. Einmal, weil größere Betriebe die kleineren kaufen. Aber auch, weil das Kleinunternehmen nur noch begrenzte Servicekapazitäten hat. Da brauchen wir neue Modelle, denn wenn das Kleinunternehmen wegbricht und wir nur noch Vier- und Fünf-Sterne-Betriebe haben, haben wir erst recht ein Problem mit der Tourismusakzeptanz.

Töchterle: Tatsächlich brauchen wir neue Konzepte für die kleineren Betriebe. Die Frage ist wie. Wir leben in einem Land, in dem Milch und Honig fließen, und in einem solchen Land kosten die Dinge nun einmal. Die kleinen Betriebe tun sich schwer, angemessene Gehälter zu zahlen. Eine Möglichkeit ist, kleinere Betriebe dem Thema Workation zuzuführen. Bei Workation brauchst du weniger Mitarbeitende. Zeitgleich steigt die Aufenthaltsdauer. Aber das muss sich natürlich erst entwickeln.

Ich komme noch mal auf die Digitalisierung zurück. Ein Inputpapier 2025 der Universität Bern zum Thema Tourismusakzeptanz und lokale Beteiligung schlägt vor, ein digitales Tourismusakzeptanz-Cockpit einzurichten. Wie finden Sie das?

Pechlaner: Ja, Monitoring ist wichtig, weil Entscheidungen evidenzbasiert sein müssen. Die Frage ist: Welche Konsequenzen ziehen wir aus den Daten? Datentransparenz ist die Basis,

entscheidend aber ist, dass alle das Gefühl haben, im Boot zu sein. Tourismusakzeptanz ist wichtig, weil Tourismus ein Wertschöpfungsfaktor ist. In der Lebensraumgemeinschaft müssen wir diesen Wertschöpfungsfaktor so organisieren, dass er für die Lebensqualität der Menschen sorgt. Tourismusakzeptanz ist gekoppelt an die Frage, wie viel Lebensqualität die Menschen erwarten.

Wie ist Ihre Einschätzung: Welchen Tourismus sind wir in Südtirol bereit zu akzeptieren?

Pechlaner: Das Wichtigste ist, dass alle Akteure in Tourismus, Politik, Wirtschaft und Wissenschaft erkennen, wir leben in einer hoch dynamischen Welt. Wir müssen also intensivt nachdenken, wie der Tourismus sich weiterentwickelt, unsere Tourismusvision anpassen und sagen: Leute, wenn wir einen nachhaltigen Tourismus wollen, müssen wir unseren Lebens-

stil ändern. Denn darum geht's: um die Verbindlichkeit beim Lebensstil der Zukunft. Das müssen wir ehrlich kommunizieren und mit der Bevölkerung verhandeln.

Die Koexistenz von Tourismus und Bevölkerung, wie ernsthaft ist die Branche daran interessiert?

Töchterle: Ich finde das Wort Tourismusakzeptanz falsch, und ich finde das Wort Koexistenz falsch. Ich möchte nicht, dass man den Tourismus nur akzeptiert. Und ich glaube nicht, dass ein reines Nebeneinander funktionieren kann, es muss ein Miteinander werden. Das müssen wir versuchen. Ich sage versuchen, weil es ein harter Weg ist, der zehn Jahre, vielleicht länger dauert.

Moderation und Bearbeitung: Gabriele Crepaz

Sie sind im Gespräch miteinander

Harald Pechlaner ist Leiter des *Center for Advanced Studies* von Eurac Research in Bozen und Professor für Tourismus an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Als wissenschaftlicher Leiter des Kompetenzzentrums Tourismus des Bundes in Berlin lenkt er den Wissensaustausch zwischen Tourismuswirtschaft, Wissenschaft und Politik. Unter seiner Führung entstand 2022 bei Eurac Research das *Landestourismusentwicklungskonzept* für Südtirol 2030+ (LTEK 2030+).



Wolfgang Töchterle ist Director of Marketing bei IDM Südtirol. Im Projekt *Tourismus Roadmap 2030* entwickelte IDM mit 300 Vordenkern und Vordenkerinnen aus 20 Branchen die Vision des Lebensraums Südtirol, mit den Kernwerten identitätsbewusst, naturverbundlich, innovationsmutig, gemeinschaftsverantwortlich. Unter dem Leitmotiv TourisMUT wurden sechs strategische Fokusfelder definiert: Tourismus & Landwirtschaft, Lebensraumgemeinschaft, alpine Gesundheit, alpine Landschaft, Bergmobilität und Ganzjahresdestination. Diese Felder wurden in das *LTEK 2030+* integriert; sie stellen die Inhalte für die gleichnamige Pionierplattform *TourisMUT.com* dar.



INTEGRATION

Ohne Migration kein Tourismus

Der alpine Tourismus ist längst international. Das machen die Gäste und die Mitarbeitenden.

Wer heute durch Tirol oder Südtirol reist, trifft nicht nur Gäste aus aller Welt, sondern erlebt auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den unterschiedlichsten Ländern und Kulturen: ob im Service, an der Rezeption oder im Küchenteam. Diese kulturelle Diversität ist längst keine Ausnahme mehr – sie ist gelebter Alltag und trägt maßgeblich dazu bei, dass viele touristische Betriebe heute erfolgreich sind. Denn die Zahlen zeigen: ohne Migration kein Tourismus.

Fast 70 Prozent der Beschäftigten im Tiroler Tourismus stammen aus dem Ausland, vor allem aus Deutschland, Ungarn und der Slowakei. Das sagen die Daten des österreichischen Bundesministeriums für Arbeit und Wirtschaft. Die bewilligten österreichischen Saisonkontingente dürfen zu Spitzenzeiten sogar um 50 Prozent überschritten werden, eine Möglichkeit, die viele Betriebe angesichts der Personalengpässe gerne nutzen. So waren zu Beginn der Wintersaison 2024 in Tirol rund 2.000 Stellen unbesetzt. In Südtirol hat – laut *Arbeitsmarktbericht Südtirol 2025* – mehr als jede*r Dritte im Gastgewerbe keinen italienischen Pass.

Nord- und Südtirol sind mittlerweile beliebte Arbeitsorte für Menschen rund um den Globus. Viele sind Saisonarbeitskräfte, die jedes Jahr wiederkommen, um dort zu arbeiten, wo andere Urlaub machen. „Gastronomie und Tourismus wären ohne Migration am Ende“, betont Günther Ogris, Sozialforscher und Vorsitzender des DEMA-Instituts, bei der Präsentation der *Mikrozensus-Studie 2023/2024* für Österreich. Ogris warnt eindringlich vor einer restriktiven Zuwanderungspolitik, da der Tourismussektor schon heute massiv von Menschen mit Migrationsbiografie abhängt.

Multikulturalität im Team macht krisenfester

Multikulturelle Mitarbeiterteams sind weit mehr als eine Antwort auf den Fachkräftemangel. Wer Vielfalt ernst nimmt, erkennt darin eine echte Chance. Unterschiedliche Perspektiven, Erfahrungen und Hintergründe sorgen für neue Ideen, mehr Kreativität und innovative Lösungen. Die EURAC-Studie *Vielfalt zahlt sich aus* (2021) belegt: Unternehmen, die Diversität aktiv fördern, sind krisenfester, wirtschaftlich erfolgreicher und attraktiver für Gäste ebenso wie für neue Mitarbeitende. Natürlich gibt es Herausforderungen, etwa durch unterschiedliche Werte oder Sprachbarrieren. Doch gut geführte multikulturelle Teams entwickeln langfristig mehr Innovationskraft und Zusammenhalt. Was es dafür braucht? Schon 2016 beschrieben David Rock und Heide Grant in ihrem Essay *Why Diverse Teams Are Smarter* in der *Harvard Business Review* den erfolgreichen Dreiklang: klare Ziele, offene Kommunikation und den Willen, Vielfalt als Stärke zu begreifen. Vielfalt ist ein Gewinn, macht Teams stark, Unternehmen zukunftsfähig und den alpinen Tourismus lebendig.

Das *Magdas Hotel* in Wien zeigt seit zehn Jahren, wie man von Vielfalt profitiert. Seit 2015 zeigt der innovative Betrieb, wie

sozial nachhaltige Konzepte funktionieren können, und bildet gezielt junge Menschen mit Fluchterfahrung in drei verschiedenen Lehrberufen aus. Rund 100 Menschen haben so bereits den Einstieg in den Arbeitsmarkt geschafft, von dem auch andere Betriebe profitieren. Gelebte Multikulturalität ist also nicht nur ein Trend, sondern ein Fundament. Wer das versteht, hat erkannt: Vielfalt braucht Offenheit und Respekt – und Arbeitgeber, die Verantwortung übernehmen.

Katja Jast



▲ Katja Jast, Vitalpin Innsbruck

Quellen:

„Why Diverse Teams Are Smarter“, *Harvard Business Review*, 2016



ZEIT FÜR DEN READINESS-CHECK

Die Themen Integration und Diversität ist wichtiger Bestandteil des Readiness-Checks. Sie wollen wissen, wie fit Sie im Bereich HR sind? Dann: Ready? Check ✔ Go! Blättern Sie zu Seite 13 oder scannen Sie den QR-Code.



MEHR WISSEN

WIR SIND MITGLIED VON VITALPIN

Vitalpin ist eine gemeinnützige, nicht gewinnorientierte, unpolitische und länderübergreifend agierende Organisation mit Sitz in Innsbruck. Vitalpin baut Brücken in eine Zukunft, in der Mensch, Wirtschaft und Natur im Gleichgewicht zueinanderstehen, und sieht sich als Netzwerk für Menschen, Unternehmen und Organisationen in den Alpen. Der HGV ist seit der Gründung von Vitalpin 2019 Mitglied in diesem Netzwerk.

Mehr erfahren? Gerne.
www.vitalpin.org
info@vitalpin.org



FÜNFMAL BEST PRACTICE

Sie nehmen’s persönlich

Einfach mal probieren, was in Menschen Gutes steckt. Muss man dazu mutig sein? Vielleicht. Auf jeden Fall ist es klug, die Gesellschaft zu sehen, wie sie ist. Als Ort der Individuen. Einzigartig wird dann ein Betrieb ganz von allein. Lesen Sie selbst: fünf erfolgreiche Beispiele für Integration und Inklusion.

Jora Mountain Dining: der gute Draht zu Mariano und Mateo

Auf einer Berghütte muss die Zusammenarbeit noch besser klappen als anderswo. Markus Holzer führt die *Jora-Hütte* in Innichen im Naturpark Drei Zinnen gemeinsam mit seiner Frau, aber auch der Bruder und die Eltern helfen mit. Neben der Familie sind da noch Sabina, eine langjährige Kellnerin aus dem Nachbardorf, sowie Mariano und Mateo, beide Anfang 30 und aus Argentinien. Sie packen in der Küche mit an. Mariano hat sich vor drei Jahren spontan beworben. Da bereits beim ersten Gespräch ein „guter Draht“ zu spüren war, wie Markus Holzer es formuliert, hat er ihn zunächst als Abspüler eingestellt und ihn auch gleich in die Küchenarbeit reinschnuppern lassen. Sein geschicktes Händchen war Mariano anzusehen. Es bewährte sich bei der Apfelstrudelproduktion – und auf der Hütte braucht es viel davon – und übernahm in kürzester Zeit die gesamte Vorspeisenstation. So wurde ein neuer Abspüler gesucht. Mariano hatte die Empfehlung: Mateo, einen Bekannten. Warum das Team gut harmoniert? Markus Holzer denkt nicht lange nach: „Die kulturelle Nähe, eine sehr ähnliche Mentalität sowie die guten Italienischkenntnisse haben die Integration leicht gemacht.“ Und Mariano? Er fühlt sich heimisch. Vor Jahren war ihm der Knödel noch ein kulinarisches Rätsel, heute ist er sein Leibgericht, das er sich auch selbst zu Hause kocht.



Fragzburg Soul Garden: Der Jugenddienst Meran sät und pflegt, Egon Heiss zaubert Schmackhaftes.

Was verbindet ein 5-Sterne-Haus wie die Fragsburg oberhalb von Meran mit dem Jugenddienst Meran? Seit 2022 ein ganz besonderer Garten mit Gemüse, Kräutern und Früchten, die nicht nur den Gaumen verwöhnen, sondern auch die Seele nähren. Auf 2.000 Quadratmetern Boden lernen junge Menschen in schwierigen Situationen, sich zu entwickeln, einem geregelten Arbeitsablauf nachzukommen und in direktem Kontakt mit der Natur zu arbeiten. Der Sozialarbeiter und begeisterte Hobbygärtner Yari Nepita erstellt gemeinsam mit Küchenchef Egon Heiss jedes Jahr einen Anbauplan, die gesamte Ernte verarbeitet die Restaurantküche für die internationalen Gäste von *Castel Fragsburg*. Seit November 2024 ist das Gourmet Restaurant *Prezioso* neben dem Michelin-Stern auch mit dem Grünen Michelin-Stern für besondere Nachhaltigkeit ausgezeichnet. Das gelingt nur, wenn auch das Küchenkonzept darauf abgestimmt ist. Egon Heiss hat es gewagt, übliche Luxusprodukte aus aller Welt von seiner Karte zu streichen, die Auswahl an Gerichten ist klein, aber hochwertig und so regional wie möglich. Und der Erfolg bei den Gästen gibt ihm recht. Auch Renate De Mario Gamper, die Spa-Verantwortliche des Hauses, eine moderne Alchemistin und Kräuterpädagogin, setzt viele ihrer Öle mit Kräutern aus dem Garten an und verleiht ihren Spa-Behandlungen damit eine ganz besondere, persönliche Note.



Masatsch in Kaltern: Barrierefrei ist die Chance für alle.

Hotel Masatsch, eine Einrichtung der Lebenshilfe Onlus, ist auf seine Art besonders: Rund 40 Prozent der Mitarbeitenden haben körperliche, psychische oder kognitive Beeinträchtigungen. Dies erfordert ein besonderes Miteinander. Kolleginnen und Kollegen müssen nicht nur fachlich kompetent sein, sondern auch die passende innere Haltung mitbringen. Die Arbeiten werden in Teilschritten erklärt, Spannungen spätestens am Ende eines Turnus gelöst. So entsteht eine achtsame Teamkultur, von der auch die Gäste profitieren. *Hotel Masatsch* bietet Jugendlichen mit Beeinträchtigung die Möglichkeit, ein zunächst zweiwöchiges Schulpraktikum zu absolvieren. Oft beginnt die Arbeit im Garten des Hauses. Letztens hat sich ein Praktikant dabei so bewährt, dass er sein Praktikum im Service fortgesetzt und nun einen Lehrvertrag als Kellner hat. Viele Gästegruppen mit Rollstuhl schätzen die Barrierefreiheit und die Willkommenskultur. Das öffentliche Café und Restaurant wurde bei der Publikumswahl First20 bereits mehrfach unter die Top 3 gewählt. Masatsch ist als einziges Hotel Italiens Teil der Embrace Hotels, eines europäischen Netzwerks für inklusive Hotelbetriebe, und ein Vorbild für gelebte Vielfalt im Tourismus.

Texte: Bettina Schmid,
Leiterin Gustelier – Atelier für Geschmackserfahrung

Landesberufsschule Savoy: Weil sich die Branche Rassismus nicht leisten kann.

Unsere Schule ist Teil des Netzwerks *Schule ohne Rassismus – Schule mit Courage*. Unter dem Leitsatz „Wir können uns Rassismus nicht leisten“ haben wir bereits zahlreiche Projekte umgesetzt. Ziel war es immer, Zivilcourage, Toleranz und Respekt im Schulalltag zu verankern. Durch kreative Formate wie Theater, Medienarbeit und Workshops wurde das soziale Miteinander gestärkt und das Bewusstsein für Menschenrechte geschärft. Die aktive Beteiligung der Schülerschaft förderte Eigenverantwortung und Engagement. Vielfalt wurde nicht nur thematisiert, sondern gelebt. Besonders im Hinblick auf die Berufe im Tourismus betonen wir: Inklusion und Integration sind keine Zusatzaufgaben, sondern essenziell für ein gelingendes Miteinander – in Schule wie im Berufsleben. In unseren Augen ist die Prävention gegen rechte Gewalt ein schulisches Projekt zur Förderung von Demokratie und Vielfalt.



Beatrix Kerschbaumer Sigmund,
ehemalige Direktorin der Landesberufsschule Savoy, Meran

Landeshotelfachschule Bruneck: Sechs junge Menschen, die mitgenommen werden.

Sechs junge Menschen bereichern in diesem Schuljahr den Alltag an der Landeshotelfachschule Bruneck. Sechs junge Menschen, die beeindruckten. Trotz ihrer Beeinträchtigung begegnen sie dem Leben mit einer Kraft, die anderen Vorbild ist. Vor allem in den praktischen Fächern, in der Küche und im Service, zeigen sie eine Begeisterung, die unvergleichlich ist. Sie wollen lernen, wollen dabei sein, wollen etwas Sinnvolles tun. Sechs junge Menschen, die sich nicht aufhalten lassen von den Widrigkeiten, mit denen sie seit ihrer Geburt leben. Sechs junge Menschen, die von ihren Klassenkameraden und Klassenkameradinnen mitgenommen werden. Weil sie den Blick öffnen für Vielfalt, und weil sie der Hektik des Alltags ein wenig Einhalt gebieten. Diversität ist die Zukunft. In ihr liegt auch jene Energie, die den Charme eines Betriebes ausmacht. Miteinander und vor allem voneinander lernen, das ist die Aufgabe, um dann gute Gastgeberinnen und Gastgeber zu sein.

Und dann ist da noch Nicki, der junge Mann mit Down-Syndrom, der im Unterrichtsrestaurant *Vegabula* im Service arbeitet. Er hat sich fünf Jahre lang an der Landeshotelfachschule Bruneck auf diese Arbeit vorbereitet, immer wieder geübt, aus Fehlern gelernt. Er ist Teil des Teams. Weil er sich nicht beirren lässt. Weil er immer freundlich ist. Weil er seine Aufgaben so richtig ernst nimmt. Weil er seinen Job liebt.



Maria Magdalena Kranebitter,
Direktorin der Landeshotelfachschule Bruneck

UNTERKÜNFTE FÜR DIE MITARBEITENDEN

Südtirol muss sich neuen Modellen öffnen

Diese Lösungen schlägt der HGV vor.

In der Hochsaison sind in Südtirols Gastronomie und Hotellerie bis zu 46.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt. Gemäß staatlichem Kollektivvertrag stellen die Arbeitgebenden sowohl Verpflegung als auch Unterkunft zur Verfügung. Kein anderer Wirtschaftsbereich in Italien unterliegt einem vertraglich derart weitreichenden Entgegenkommen gegenüber den Mitarbeitenden. Trotzdem gärt es in der Branche. Eine angemessene Mitarbeiterunterbringung ist zum wichtigen Gradmesser für die Wettbewerbsfähigkeit am Arbeitsmarkt geworden. Ein Dilemma nur, dass Wohnraum knapp und teuer ist. Was tun?

Der Hoteliers- und Gastwirteverband (HGV) ist mit der Problematik bereits seit langem betraut und hat der Landesregierung mehrere Lösungen unterbreitet. So schlägt der HGV vor, dass aufgelassene oder nicht mehr genutzte Gastbetriebe als Mitarbeiterunterkünfte genutzt werden können. Die Idee ist reizvoll, weil bestehender Wohnraum sinnvoll verwendet werden könnte. Zudem würde Einheimischen kein Wohnraum entzogen. Auch wenn die Landesregierung diesen Vorschlag zunächst in der Wohnreform 2025 vorgesehen hat, wurde dieser Artikel im zuständigen Gesetzgebungsausschuss wieder gestrichen.

Ein anderer Vorschlag ist, für die Errichtung von Mitarbeiterunterkünften eigene Zonen auszuweisen, um entstehende Häuser an den Zweck der Unterbringung von Mitarbeitenden zu binden.

Für beide Vorschläge spricht, dass eine adäquate Unterbringung von Mitarbeitenden nicht nur die Zukunftsfähigkeit vieler Familienbetriebe sichert, sondern gleichzeitig positive Auswirkungen auf den lokalen Wohnungsmarkt hätte, weil derzeit Mitarbeitende in Privatwohnungen untergebracht sind. Das gilt im Übrigen auch für andere Sektoren. Dennoch haben beide Vorschläge bisher nicht die notwendigen politischen Mehrheiten erreicht.

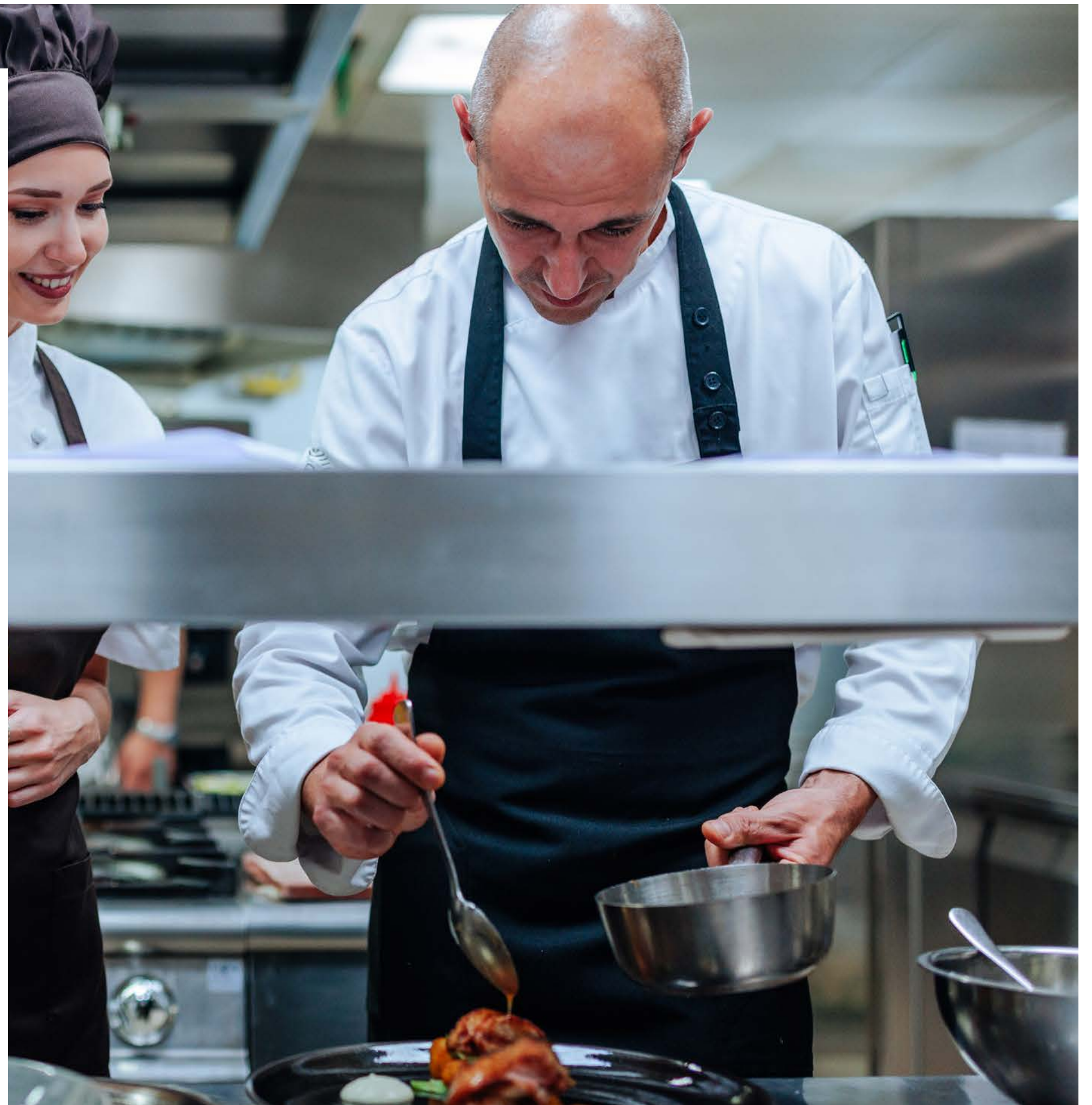
Es gibt Lösungen. Schauen wir über Südtirol hinaus.

Die Mitarbeitenden adäquat unterbringen. Das ist nicht ein südtirol-spezifisches Thema, sondern weit über die Grenzen hinaus aktuell. Mit dem Unterschied: In anderen Tourismusdestinationen, etwa in Österreich, dürfen Mitarbeiterhäuser gebaut und entsprechende Investitionen steuerlich abgesetzt werden. Das bedeutet, andernorts wird das Schaffen von attraktiven Mitarbeiterunterkünften sogar gefördert, weil der Mehrwert und der Wettbewerbsvorteil für eine Region oder eine Branche gesehen werden.

In Südtirol fehlt dieses Verständnis. Bis jetzt. Deshalb lässt der HGV nicht locker. Wenn sich das Hotel- und Gastgewerbe als attraktiver Arbeitgeber zeigen will, dann braucht es in puncto Mitarbeiterunterkünfte neue Modelle und Lösungen. Der Verband wird die politischen Entscheidungsträger weiterhin dafür sensibilisieren und Vorschläge bringen. Auf römischer Ebene setzt sich der HGV zusammen mit Federalberghi und Confcommercio dafür ein, dass die Errichtung von Unterkünften für die Mitarbeitenden gefördert wird. Ein erster Erfolg: Das Tourismusministerium hat grundsätzlich ein – wenn auch relativ gering dotiertes – Förderprogramm für die Unterbringung von Mitarbeitenden im Tourismus beschlossen.



Benedikt Werth, Leiter der HGV-Verbandsentwicklung (CRO)





TOURISMUSPOLITIK

Und immer endet's mit Lebensqualität

Was sagt die Politik zur Branche? Wie bleiben wir als Destination attraktiv? Wie werden wir eine Region, in der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gut leben können? Viele Fragen. Wir haben Luis Walcher interviewt. Der Landesrat für Tourismus sagt: „Wir brauchen Wohnlösungen nahe am Arbeitsplatz.“ Und weiter: „Ausbildung reicht nicht, um junge Leute im Land zu halten.“ Klingt wie der Ruf nach mutigen Entscheidungen. Wo fangen wir an?

Herr Landesrat, auch Südtirol ist vom Mitarbeitermangel betroffen. Wie soll man aus Ihrer Sicht darauf reagieren?

Luis Walcher: Der Mitarbeitermangel stellt viele Branchen vor große Herausforderungen – besonders spürbar ist er im Hotel- und Gastgewerbe, wo der persönliche Kontakt zu den Gästen essenziell ist und im Gegensatz zu anderen Branchen nur bedingt durch die Digitalisierung abgedeckt werden kann. Umso wichtiger ist es, dass wir junge, gut ausgebildete Südtirolerinnen und Südtiroler im Land halten. Südtirol bietet mit seinen hochwertigen Ausbildungsangeboten eine gute Grundlage, um Fachkräfte optimal auf die Herausforderungen im Gastgewerbe vorzubereiten – das ist schon einmal ein wichtiger erster Schritt. Doch Ausbildung allein reicht nicht aus: Wir brauchen Bedingungen, welche die jungen Leute im Land halten, und auch mehr Flexibilität, wenn es darum geht, Menschen aus anderen Berufszweigen für das Hotel- und Gastgewerbe zu gewinnen.

Welche Rolle spielt Ihrer Ansicht nach eine wertschätzende Unternehmenskultur?

Eine sehr bedeutende. In diesem Bereich setzt der HGV mit der Arbeitgebermarke für Südtirols Hospitality einen wichtigen Impuls. Mithilfe dieser Initiative positioniert sich Südtirols Hotel- und Gastgewerbe als attraktiver Arbeitgeber, der den Menschen in den Mittelpunkt stellt. Arbeitgeber, die ihre Mitarbeitenden aktiv einbinden, ihre Potenziale fördern und ihre Leistungen anerkennen, schaffen ein Arbeitsumfeld, das Angestellte motiviert und langfristig bindet. Gleichzeitig erhöhen sie ihre Attraktivität für qualifizierte Fachkräfte, die auf der Suche nach einem wertschätzenden Arbeitsumfeld sind. Diesen Weg gilt es weiter zu verfolgen und gezielt auszubauen.

Starke Wirtschaftsregionen stehen im Wettbewerb. Worauf wird es in Zukunft ankommen?

Im Wettbewerb der Wirtschaftsregionen macht in Zukunft nicht die reine Wirtschaftsleistung den Unterschied. Vielmehr werden die qualitativen Faktoren zählen, die eine Region auszeichnen. Entscheidend wird sein, den persönlichen Bezug zum Gast zu pflegen und echte Gastfreundschaft zu leben. Südtirol bietet

Keine Frage, das Hotel- und Gastgewerbe ist eine der personalintensivsten Branchen überhaupt.

Luis Walcher

hier besondere Stärken: Die Region kann durch ihre hochwertigen landwirtschaftlichen Erzeugnisse echte Regionalität vermitteln und sich als lebenswerter, authentischer Lebensraum positionieren. Die gut ausgebaute öffentliche Mobilität macht die Region zu einem attraktiven Reiseziel. Darüber hinaus werden Innovationsfähigkeit und Anpassungsbereitschaft wichtiger. Regionen, die früh auf neue Entwicklungen reagieren, sichern sich langfristig einen Wettbewerbsvorteil. Zentral bleibt die Lebensqualität. Eine leistungsfähige Infrastruktur oder leistbarer Wohnraum sind

Voraussetzungen, um qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und Unternehmen attraktive Rahmenbedingungen zu bieten. Und das sichert wiederum die Zukunftsfähigkeit einer Wirtschaftsregion. Nur wer all diese Elemente erfolgreich miteinander verknüpft, wird im künftigen Wettbewerb der Regionen bestehen.

Das Hotel- und Gastgewerbe ist personalintensiv. Wie stehen Sie zum Ruf aus der Branche, zeitgemäße Unterkünfte für Mitarbeitende zu schaffen?

Keine Frage, das Hotel- und Gastgewerbe ist eine der personalintensivsten Branchen überhaupt. Gerade in Südtirol, wo Wohnraum knapp ist – sowohl für Einheimische als auch für Arbeitskräfte – wird die Frage nach zeitgemäßen Mitarbeiterunterkünften immer drängender. Diese Knappheit hat mehrere Ursachen, wie die geografischen Gegebenheiten, die begrenzten Flächen sowie die große Anziehungskraft Südtirols als beliebte Tourismusregion. Um Fachkräfte zu gewinnen und zu halten, brauchen wir zeitgemäße Wohnlösungen nahe am Arbeitsplatz oder mit guter Anbindung. Deshalb sind sowohl die Betriebe selbst als auch die Politik gefordert, neue Strategien zu entwickeln, um bezahlbaren Wohnraum für Mitarbeitende zu schaffen. Die Aufgabe der Politik ist es, die Rahmenbedingungen zu schaffen. Durch die Wohnreform haben wir erste wichtige Maßnahmen gesetzt, um den Zugang zu leistbarem Wohnraum zu erleichtern. Zusätzlich dazu bemühe ich mich mit Landesrat Peter Brunner um eine tragfähige Lösung für Mitarbeiterunterkünfte.

Interview:

Nikolaus Stoll, Leiter der HGV-Abteilung Kommunikation & Events



▲ Luis Walcher, Landesrat für Tourismus, Landwirtschaft und Forstwirtschaft

ARBEITSGRUPPE ARBEITGEBERMARKE FÜR SÜDTIROLS HOSPITALITY

Ein Seil für alle. Wir klettern bottom-up

Was für eine Zeit! So ist die Arbeitgebermarke entstanden. Zurückdenken an Ideatoren, Schritte und die Benefits für Südtirol und die Branche.

Im Juni 2024 war es soweit: Die Arbeitgebermarke für Südtirols Hospitality wurde ins Leben gerufen. Eine Initiative, die weit über ein ansprechendes Logo oder einen knackigen Slogan hinausgeht. Hier geht's ums große Ganze – um das, was unsere Branche ausmacht, und wie wir sie gemeinsam zukunftsfähig gestalten. Was wir in der Anfangsphase alles analysiert haben, würde locker für ein Bücherregal reichen. Wobei, war es nur eine Phase? Prozessschritt eins hat fast ein halbes Jahr gedauert. Warum? Weil wir es gründlich angehen wollten. Wir haben wirklich alle Aspekte durchleuchtet:

- # die allgemeine Marktsituation
- # Benchmarks aus anderen Regionen
- # den Arbeitsmarkt
- # das Ausbildungsangebot
- # unsere Zielgruppen
- # konkrete Berufsprofile
- # Positionierungsstrategien
- # und schließlich die Jackpot-Frage:
Wie attraktiv ist die Hospitality-Branche überhaupt?

Das Ganze nicht nur vom Schreibtisch aus. Uns war wichtig, die Menschen einzubinden, um die es geht: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Hotels, Gastbetrieben und Co. Wir haben Interviews geführt, Umfragen gestartet oder einfach beim lockeren Gespräch zwischendurch die Meinungen gesammelt.

Bottom-up statt Top-down – gemeinsam mit der Praxis

Wir wollten keine Lösung von oben herab, sondern eine echte Gemeinschaftsinitiative. Deshalb haben wir eng mit Verbänden, Schulen und – ganz entscheidend – mit Praktikern und Praktikerinnen zusammengearbeitet. Bei jedem Schritt waren sie dabei.

Ein besonderer Dank gilt Priska Ganthaler vom *Hotel Muchele* in Burgstall und Helmut Tauber vom *Hotel Taubers Unterwirt* in Feldthurns, die uns in wöchentlichen Meetings mit Ideen und ehrlichem Feedback begleitet haben. Hoteliers und Gastwirtinnen sind nicht nur Zielgruppe – sie

sind das Rückgrat dieser Initiative. Diese Arbeitgebermarke ist für sie gedacht – und entsteht gleichzeitig durch sie. Gemeinsam mit der Inhaberin der Beratungsagentur HUMAN&HUMAN, Dorotea Mader, und Verena Rier, selbständige Marketing-Expertin sowie den HGV-internen Mitarbeiter:innen: Barbara Holzer, HR-Expertin, Andreas Jennewein, Arbeitsrechtsberater, Katharina Puntaier, Mitarbeiterin People & Culture und Alexandra Silvestri, Leiterin People & Culture, wurde gemeinsam am Entstehen der Arbeitgebermarke getüftelt.

Eine Marke mit drei Dimensionen: Branche, Menschen, Südtirol

Bei all unseren Überlegungen haben uns drei Dimensionen immer begleitet: die Unternehmen der Hospitality-Branche, die Fachkräfte und der Lebensraum Südtirol selbst. Für jede dieser drei Ebenen entwickeln wir nun individuelle Maßnahmen. Unser Ziel: Die Arbeitgebermarke soll nicht nur gut klingen, sondern auch im Alltag spürbar sein. Es geht nicht um eine kurzfristige Imagekampagne, sondern um echte Veränderung – sichtbar, greifbar, nachhaltig. Denn: Wenn wir Fachkräfte für unsere Branche begeistern wollen, dann müssen sie bei uns auch das finden, was wir versprechen. Dieses Versprechen einzulösen gelingt nur, wenn alle drei Dimensionen gleichermaßen berücksichtigt werden und profitieren. Und genau das haben wir vor.

Katharina Puntaier, HGV-Abteilung People & Culture

Für mich war von Anfang an klar: Das ist der Weg, den wir als Branche brauchen. Die Herausforderungen bei der Mitarbeitersuche kennen wir alle – egal ob kleines Familienhotel oder großer Betrieb. Diese Initiative hat uns nicht nur neue Perspektiven eröffnet, sondern war auch eine fantastische Denkwerkstatt, in der wir gemeinsam an echten, praxisnahen Lösungen arbeiten konnten.



*Helmut Tauber,
Hotel Taubers Unterwirt,
Feldthurns*

Da mir die Themen Mensch und Mitarbeiter sehr am Herzen liegen, war es mir eine besondere Freude, dieses Projekt mitzugestalten. Mein Appell an alle Kolleginnen und Kollegen: Wir müssen uns gegenseitig noch mehr bestärken, uns unterstützen und zusammenhalten. Die Arbeitgebermarke ist ein unglaublich tolles Instrument für unsere Zukunft. Vorausgesetzt, wir fangen jetzt an, unser Wissen zu teilen und dem Projekt eine Stimme zu geben. Nur wenn wir zusammenstehen, können wir ein Morgen in der Hotellerie und Gastronomie leichter gestalten.



*Priska Ganthaler, Hotel Muchele,
Burgstall*



Readiness-Check:

1.

Wie fit sind Sie im Bereich Organisation? Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Person, die mitarbeiterbezogene Abläufe und Prozesse organisiert und für die Personalverwaltung zuständig ist?

2.

Wo stehen Sie, wenn es um Führung geht? Erhalten Ihre Mitarbeitenden regelmäßig ehrliches und konstruktives Feedback zu ihrer Arbeit?

3.

Wie weit sind Sie im Bereich Entwicklung? Ist ein Zugang zu Weiterbildungen für alle Mitarbeitenden gegeben?

4.

Wenn es um vertragliche Rahmenbedingungen geht – sind die Arbeitszeiten und Dienstpläne in Ihrem Unternehmen so gestaltet, dass sie für die Mitarbeitenden gut planbar sind?

5.

Wie gewinnen Sie neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Ist ein genauer Prozess festgelegt, damit Bewerbende zeitnahe eine Rückmeldung erhalten und genau wissen, um welches Stellenprofil es sich handelt?

6.

Wie präsentieren Sie sich nach außen? Treten Sie als attraktiver Arbeitgeber auf, um neue Talente zu gewinnen und bestehende Mitarbeitende zu halten?

✓

Sie wollen wissen, wie fit Sie im Bereich HR sind? Dann: Ready? Check ✓

Blättern Sie zu Seite 13 oder scannen Sie den QR-Code



IMPRESSUM

Eigentümer und Herausgeber	HGV-Service Genossenschaft, Bozen
Redaktion	Gabriele Crepaz, Core Stories, Beate Pachler, HGV-Abteilung Kommunikation & Events, Alexandra Silvestri, Leiterin der HGV-Abteilung People & Culture, Katharina Puntaier, HGV-Abteilung People & Culture Mitarbeiter:innen: Bettina Schmid, Leitung Gustelier - Atelier für Geschmackserfahrung, Manuela Pattis, Leiterin der HGV-Stabsstelle Innovation, Anna Atz, HGV-Nachhaltigkeitsberaterin, Katharina Fleischmann, HGV-Abteilung Kommunikation & Events, Sina Sattler, HGV-Abteilung Kommunikation & Events
Verantwortlich für den Inhalt	Dr. Nikolaus Stoll
ROC-Nummer	010273
Druck	Athesia, Bozen, Reg. Trib. Bozen 3/65 - 1965
Layout	succus.
Fotos	Adobe iStock, Agentur Freundzeit/Arno Dejaco, Michael Huber, Franziska Unterholzner, Tech Hendra, Hotel Schwarz, Armin Huber, IDM Tobias Kaser, Südtiroler Landtag, Lukas Margesin, Rothoblaas, Ingo Pertramer, Armin Terzer, IDM Helmuth Rier, Midjourney, Simon Koy,Hotel Aviva, Alex Carli, The New Hotel, futurehotel, Bernd Müller/Fraunhofer IAO, Florian Andergassen, Castel Fragsburg, Archiv HGV
Stand	Oktober 2025





Hoteliers- und Gastwirteverband

Schlachthofstraße 59 | 39100 Bozen
Tel. 0471 317 700
info@hgv.it | www.hgv.it

Sondernummer zur HGV-Zeitung Nr. 9/2025 – Poste Italiane s.p.a. – Spedizione in Abbonamento Postale – D.L. 353/2003
(convertito in Legge 27/02/2024 n° 46) art. 1, comma 1, NE/BZ

