

Hartwig Bohne

DISSERTATION

Interdependenzen und Erfolgsfaktoren von
Kooperationsmodellen zwischen Hochschulen und Hotelketten
in Deutschland

–

Wirkungsanalysen und Handlungsempfehlungen

Widmung und Danksagung

Dieses Promotionsvorhaben ist meiner Mutter, Christa Bohne, geb. Held, gewidmet. Sie war Vorbild für Lebensfreude und Herzlichkeit sowie Belastbarkeit und Durchhaltewillen. Sie hat mir mit ihrer ehrlichen ostwestfälischen Bodenständigkeit ein ausgeprägtes Grundvertrauen in Menschen vorgelebt und als kostbares Gut mitgegeben. Sehr oft berichtete sie meinen beiden älteren Brüdern und mir von ihren Arbeitserfahrungen in einer Pension im Badischen, von anspruchsvollen Gästen, herrischen Eigentümern und fleißigen Kolleginnen. Geprägt von diesen Geschichten über körperlich anstrengende Tätigkeiten, den Wert von Gemeinschaft, wirkliche Gastlichkeit und die Bedeutung guter Führung hat sich mein Interesse an der Hotellerie und an Mitarbeiterthemen entwickelt.

Viele Ideen und Ansätze konnte ich bereits während meiner beruflichen Karriere in der faszinierenden Welt der Hotellerie, die meine Mutter stets mit Freude unterstützte, einbringen, umsetzen und den Erfolg dankend wahrnehmen. Nachdem ich selbst im Jahr 2008 ein neuartiges Kooperationsmodell zwischen einer Hotelkette und eine Hochschule mitbegründen durfte, entstand letztendlich auch das konkrete Thema meiner Dissertation. Leider kann meine Mutter den Abschluss meines Promotionsvorhabens nicht mehr erleben. Aber auch in ihrem Geiste habe ich mein Bestes gegeben, um meinen Ambitionen sowie der Unterstützung meiner Eltern gerecht zu werden.

Für die berufsbegleitende Erstellung dieser Arbeit war mir die Unterstützung vieler Menschen wichtig. Mein Dank richtet sich vor allem an meinen Betreuer, Herrn Prof. Dr. Andreas Kagermeier, der sehr viel Geduld mit mir hatte und trotzdem jederzeit für Rückfragen und Erläuterungen bereit stand. Danken möchte ich auch meinem Vater und meinen Brüdern, die mich stets bestärkt und gefördert haben. Zudem konnte ich jederzeit auf viele enge Freunde zählen, die mir kritische und konstruktive, anregende und motivierende sowie reflektierende und aufmunternde Wegbegleiter waren und bis heute sind.

Mein eigener Antrieb zu dieser Arbeit war der Lust geschuldet, mich der besseren Verknüpfung und Vermittlung hochschulischer Angebote und praktischer Anforderungen der Hotellerie zu widmen und zu diesen Themen auch lehrend tätig sein zu dürfen. Dies kann ich künftig noch intensiver mit großer Freude in die Tat umsetzen.

Berlin, im Oktober 2017

Hartwig Bohne

Widmung und Danksagung	II
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis.....	VIII
Abkürzungsverzeichnis	X
Zusammenfassung.....	1
Kapitel 1: Einleitung.....	3
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	4
1.2 Forschungsfragen und Hypothesen.....	5
1.3 Vorgehensweise und Methodik.....	6
Kapitel 2: Analyse der Ausgangssituation	8
2.1 Konjunktur und Arbeitsmarkt	8
2.2 Hotelmarkt und Branchenpolitik.....	14
2.3 Bildungsmarkt und Tourismuswissenschaft	33
2.4 Spannungsfelder.....	45
Kapitel 3: Personaltheoretische Ansätze	49
3.1 Grundlagen.....	49
3.1.1 Produktionsfaktorenmodell.....	50
3.1.2 Skill-Will-Matrix	51
3.2 Traditionelle Managementansätze	56
3.3 Moderne Managementansätze	59
3.3.1 Motivatorische Inhaltstheorien	60
3.3.2 Motivatorische Prozesstheorien.....	64
3.4 Zusammenfassung.....	69
Kapitel 4: Entwicklung der Personalwirtschaft	71
4.1 Ziele	72
4.2 Entwicklungsphasen	74
4.3 Lebenszyklus der betrieblichen Personalarbeit	76
4.4 Strategische Personalpolitik	81

Kapitel 5: Grundlagen kooperativer Geschäftsmodelle	83
5.1 Motive	84
5.2 Formen und Merkmale.....	88
5.3 Strategien und Phasen	92
5.4 Hemmnisse und Schlüsselfaktoren	94
5.5 Zusammenfassung.....	95
Kapitel 6: Erhebung	97
6.1. Konzeption und Ablauf.....	97
6.2 Fragenkataloge und Ergebnisse der Untersuchung	104
6.2.1 Qualitative Befragungen	104
6.2.2 Quantitative Befragungen	132
6.2.2.1 Befragungsergebnisse der Berthold-Kempinski-Stipendiaten	132
6.2.2.2 Befragungsergebnisse der Führungskräfte am One Campus	140
6.3 Würdigung der Forschungsergebnisse	146
Kapitel 7: Ableitung der Wirkungsanalysen: Bildungspartnerschaften zwischen Hotelketten und Hochschulen	149
7.1 Faktoren-Phasen-Modell der Kooperationsentwicklung	154
7.2 Typologie privilegierter Bildungspartnerschaften	160
7.3 ASP-Trialog.....	172
Kapitel 8: Weitere Handlungsempfehlungen und zukünftiger Forschungsbedarf	175
Kapitel 9: Zusammenfassung und Fazit	185
Quellenverzeichnis.....	189
Anhang	213

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Demografische und strukturelle Entwicklungen bis 2060	3
Abb. 2: Die Aufbaustruktur dieser Arbeit in grafischer Übersicht.....	7
Abb. 3: Verläufe von Inflationsrate, Arbeitslosenquote und Veränderung des realen Bruttoinlandsproduktes in Deutschland im Zeitraum 2012 bis 2018	10
Abb. 4: Vergleich der Anzahl der Erwerbstätigen und des Arbeitsvolumens in Deutschland im Zeitraum 2012 bis 2018.....	11
Abb. 5: Entwicklung der Gesamtbevölkerung und der Gruppe der 16-24-Jährigen in Deutschland im Zeitraum 2011 bis 2016.....	12
Abb. 6: Die Entwicklung der Anzahl geöffneter Hotelbetriebe von 2012 bis 2018	15
Abb. 7: Entwicklung der Beschäftigung in der Hotellerie im Zeitraum von 2012 bis 2018	17
Abb. 8: Entwicklung der Bewerberzahlen in den sechs gastgewerblichen Ausbildungsberufen zwischen 2008 und 2017.....	22
Abb. 9: Entwicklung der Anzahl Auszubildender in den sechs gastgewerblichen Lehrbildern sowie kumuliert im Zeitraum 2007 bis 2018.....	25
Abb. 10: Vergleich der Anzahl geöffneter, ausbildungsberechtigter und ausbildender Hotelbetriebe im Jahr 2017 in Deutschland	28
Abb. 11: Entwicklung der durchschnittlichen Umsätze und durchschnittlichen Entgelte pro Beschäftigtem in Hotelbetrieben im Zeitraum 2012 bis 2018.....	32
Abb. 12: Übersicht der Studienangebote nach der Fachsuche „Tourismus“ und „Hotel“ .	36
Abb. 13: Entwicklung der Anzahl Studierender in Studienprogrammen mit „Hotel“ oder „Hospitality“ im Titel im Zeitraum 2007 bis 2017 an Hochschulen in der DACH-Region .	39
Abb. 14: Anteile der Hochschulen in Deutschland an der Gesamtstudierendenzahl in den Fächern mit „Hotel“ oder „Hospitality“ im Titel im Jahr 2017	40
Abb. 15: Entwicklung der Anzahl der Studiengänge mit „Hotel“ oder „Hospitality“ im Titel in Deutschland im Zeitraum 2011 bis 2017	41
Abb. 16: Entwicklung des gastgewerblichen Nachwuchspotenzials im Zeitraum 2007 bis 2018 in Deutschland	43
Abb. 17: Kernaussagen im branchenspezifischen Spannungsfeld	46
Abb. 18: Produktionsfaktorenmodell nach Gutenberg	51
Abb. 19: Skill-und-Will-Komponenten der Leistungsbereitschaft	53
Abb. 20: Personalwirtschaftliche Theorien.....	55
Abb. 21: Einfaches Motivationsmodell	59
Abb. 22: Kombinierte Darstellung der Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg und der Maslow'schen Bedürfnispyramide.....	64
Abb. 23: Entscheidungssituationen der Anreiz-Beitrags-Theorie.....	65

Abb. 24: Kombination von Koalitions- und Gerechtigkeitstheorie	69
Abb. 25: Spannungsfeld personalwirtschaftlicher Zielsetzungen.....	72
Abb. 26: Perspektiven zur Mitarbeiter einschätzung	73
Abb. 27: Stufenschema der Personalpolitik	75
Abb. 28: Funktion und Wirkung einer Arbeitgebermarke.....	78
Abb. 29: Stufen der Mitarbeitergewinnung.....	79
Abb. 30: Die drei wichtigsten Ziele strategischer Personalarbeit	82
Abb. 31: Kooperationstypen.....	90
Abb. 32: Die sieben Entwicklungsphasen von Kooperationsstrukturen	94
Abb. 33: Schlüsselfaktoren für Kooperationen	95
Abb. 34: Teilnehmer der qualitativen Erhebung	98
Abb. 35: Verteilung der Reaktionen angefragter Hochschulen.....	100
Abb. 36: Verteilung der Gespräche mit Hotelketten.....	103
Abb. 37: Impulsgeber der Anbahnung von Kooperationsmodellen.....	105
Abb. 38: Zeitliche Strukturierung von Kooperationsmodellen	106
Abb. 39: Strukturierung der Zuständigkeiten für Kooperationsmodelle	107
Abb. 40: Auslöser für den Aufbau einer Kooperation	110
Abb. 41: Anzahl von Hotelketten (HK) als Verhandlungspartner der zehn untersuchten Hochschulen	113
Abb. 42: Anzahl von Hochschulen (HS) als Verhandlungspartner der 14 untersuchten Hotelketten.....	114
Abb. 43: Vergleich bestehender Bildungskooperationen (Biko) der 14 untersuchten Hotelketten und der Hotelkooperationen (Hoko) der zehn untersuchten Hochschulen ..	115
Abb. 44: Übertragbarkeit von Kooperationsmodellen.....	119
Abb. 45: Sechs Grundvoraussetzungen für das Entstehen einer Bildungskooperation ..	124
Abb. 46: Sechs Hauptaspekte der Zufriedenheit mit einer Bildungskooperation	126
Abb. 47: Sechs Hauptkriterien für den Erfolg einer Bildungskooperation	127
Abb. 48: Sechs Hemmnisfaktoren einer Bildungskooperation	129
Abb. 49: Auswahlkriterien für das Studienprogramm.....	133
Abb. 50: Initiatoren für die Bewerbung auf ein Stipendium	134
Abb. 51: Entscheidung zum Studium mit/ohne Stipendium	134
Abb. 52: Generelle Entscheidung für die Bewerbung auf ein Stipendium.....	135
Abb. 53: Kriterien für die Auswahl eines Ausbildungsbetriebes	136
Abb. 54: Angaben zur Bekanntheit des Kooperationsmodells zum Zeitpunkt der Bewerbung	141
Abb. 55: Auslöser für die Teilnahme an einem Modul des Kooperationsprogramms	142

Abb. 56: Übereinstimmung der Planungen und der Durchführung von Lerneinheiten ...	143
Abb. 57: Kenntnis über einen permanenten Ansprechpartner bei der Hotelkette	143
Abb. 58: Beurteilung des Kooperationsmoduls nach der Teilnahme	144
Abb. 59: Bewertung des Kooperationsprogramms insgesamt	144
Abb. 60: Bewertung des Arbeitgebers aufgrund dieses Kooperationsmodells	145
Abb. 61: Kongruenzprinzip der Organisation	148
Abb. 62: Funktionsverbindungen von Unternehmensnetzwerken	150
Abb. 63: Auswahlkriterien für Bildungspartner	153
Abb. 64: Faktoren-Phasen-Modell der Kooperationsentwicklung.....	156
Abb. 65: Kooperationsoptionen im Personalbereich	158
Abb. 66: ASP-Trialog privilegierter Bildungspartnerschaften	173
Abb. 67: Akteure einer Bildungspartnerschaft	177
Abb. 68: Entwicklung der Zahl geförderter Studierender im Studienfach Tourismuswirtschaft mit einem Deutschlandstipendium in den Jahren 2011 bis 2016 ..	180

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Wirtschaftskennziffern Deutschlands im Zeitraum 2012 bis 2018.....	9
Tab. 2: Einordnung und statistische Klassifizierung der Betriebsarten des Gastgewerbes	14
Tab. 3: Initiativen zur Ausbildungsförderung und -qualitätssicherung	23
Tab. 4: Bundesweit aktive Einflussgruppen und Interessenvertreter der Hotellerie	26
Tab. 5: Die sechs Qualitätsperspektiven dualer Studiengänge	30
Tab. 6: Übersicht der Studienangebote nach der Fachsuche „Tourismus“ und „Hotel“ ...	34
Tab. 7: Übersicht der unter der Kennziffer 274 „Tourismuswirtschaft“ des Statistischen Bundesamtes zusammengefassten Studienfächer	37
Tab. 8: Nutzung des akademischen und fachberuflichen Nachwuchspotenzials durch das Gastgewerbe und durch hochschulische Bildungsanbieter	44
Tab. 9: Grundlagen mitarbeiterorientierter Aufgabenerfüllung	50
Tab. 10: Reaktionskategorien bei Missverhältnis zwischen Beiträgen und Erträgen.....	67
Tab. 11: Gegenüberstellung von Erträgen und Beiträgen der Gleichgewichtstheorie	68
Tab. 12: Einflussfaktoren auf das Personalmanagement	76
Tab. 13: Spannungsfelder der Dynaxität.....	77
Tab. 14: Personalwirtschaftliche Entscheidungskategorien	78
Tab. 15: Umfang der Personalentwicklung	80
Tab. 16: Motive für die Bildung kooperativer Wirtschaftsstrukturen.....	87
Tab. 17: Kooperationsarten zwischen Wirtschaftsunternehmen	91
Tab. 18: Quartett der Kooperationsstrategie	93
Tab. 19: Kernelemente des konzeptionellen Abschnitts dieser Arbeit.....	96
Tab. 20: Übersicht der Reaktionen angefragter Hochschulen	99
Tab. 21: Übersicht der Interviews mit Vertretern von Hotelketten.....	101
Tab. 22: Vergleich der Größe der beteiligten Hotelketten nach Anzahl der Hotels, Zimmer und Mitarbeiter in Deutschland.....	102
Tab. 23: Übersicht der quantitativen Erhebungen	104
Tab. 24: Entwicklungsphasen bei Kooperationsmodellen.....	112
Tab. 25: Hauptgründe für die Beendigung einer Bildungskooperation	131
Tab. 26: Dreiklang der Erfolgskriterien für Kooperationsmodelle.....	146
Tab. 27: Erwartungsspektrum der Akteure einer Bildungskooperation	147
Tab. 28: Zielformen betrieblicher Weiterbildung	151
Tab. 29: SIG-Intentionsmodell	161
Tab. 30: EAO-Zielgruppen-System.....	162

Tab. 31: Differenzierungsbereiche der Typologie privilegierter Bildungspartnerschaften	163
Tab. 32: Übersicht der Bildungspartnerschaften: Vertragsungebundene Modelle mit Bestandselementen	164
Tab. 33: Typologie privilegierter Bildungspartnerschaften: Vertragsbasierte Modelle Bestandselementen	167
Tab. 34: Typologie privilegierter Bildungspartnerschaften: Modelle mit Vertrag und Sachbezug	169
Tab. 35: Typologie privilegierter Bildungspartnerschaften: Modelle mit Vertrag und individuellen Zusatzelementen	171
Tab. 36: Dualität von Bildungs Kooperationen	172
Tab. 37: Perspektiven für Akteure und Forschung	184
Tab. 38: Innovations- und Kooperationshemmnisse im Personalbereich	187

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
Akad.	Akademisch(e)
BA	Bachelor
Bspw.	beispielsweise
Bzw.	beziehungsweise
Ca.	circa
DEHOGA	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V.
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
Europ.	europäisch(e)
Systemgastr.	Systemgastronomie
d. h.	das heißt
Dr.	Doktor
Dt.	Deutsch (e) (r)
ebd.	ebenda
EUR	Euro = Europäische Gemeinschaftswährung
e.V.	eingetragener Verein
f.	folgende
ff.	folgenden
FU	Freie Universität
Ggf.	gegebenenfalls
HDV	Hoteldirektorenvereinigung
HOTREC	The umbrella organisation of hotels, restaurants and cafés in Europe
HWTK	Hochschule für Wirtschaft, Technik und Kultur
IHA	International Hotel Association
IHK	Industrie- und Handelskammer
Intl.	International(e)
MA	Master
MBA	Master of Business Administration
Mio.	Million(en)
Mrd.	Milliarde(en)
Prof.	Professor
S.	Seite
Sog.	So genannt(e)
SS	Sommersemester
THÜHOGA	Thüringer Hotel- und Gaststättenverband
Tw.	teilweise
u. a.	und andere
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche/zum Vergleich
WS	Wintersemester
z. B.	zum Beispiel

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf die Darstellung gemeinsamer Bildungs- und Mitarbeiterprojekte von Hotelunternehmen und Hochschulen mit hotelspezifischen Studienangeboten. Infolge der demografischen Entwicklungen sowie des Wertewandels aktueller und künftiger Generationen gewinnen Personalgewinnung und Mitarbeiterloyalisierung zunehmend an Bedeutung und werden zu einem, wenn nicht dem zentralen, Wettbewerbsparameter der Hotellerie in Deutschland und Europa. Für diese essentielle Herausforderung sind Hotelbetriebe mit engagierter Mitarbeiterförderung gefragt. Viele Hochschulen haben neue Studiengänge im Tourismus, Event- oder Hotelmanagementbereich praxisorientiert aufgelegt, um der Skepsis der Hotellerie entgegen zu wirken und um zugleich den Erwartungen der Studenten, die auch potenzielle Auszubildende wären, gerecht zu werden. Die Entscheidung für ein Studium entspricht zunehmend den sich ändernden Ansprüchen von Bewerbern an ihre berufliche Ausgangsbasis und Perspektive sowie an einen passenden Arbeitgeber. Die damit einhergehenden Nachfrageveränderungen ziehen einen qualitativen Wettbewerb der Hochschulen sowohl um Studenten als auch um Praxispartner nach sich. Agile Hochschulen binden einen Großteil ausbildungs- und studiumsinteressierter Generationen an sich und bieten attraktiven Arbeitgebern zudem eine komfortable Option zur Mitarbeiterbildung. Der Vielfalt möglicher Netzwerkkonzepte ist dabei keine Grenze gesetzt, einzig die Innovationsfreude der Partner entscheidet.

Die ambitionierte Notwendigkeit –und zugleich auch Chance– für die Hotellerie im branchenübergreifenden Wettbewerb um engagierte, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter ist es, ihre Rolle als attraktiver Arbeitgeber aktiv zu gestalten. Dazu gehört es auch, in enger Kooperation mit passenden Institutionen, vor allem praxisnahe Bildungsmodelle mit modernen Lehrinhalten zu entwickeln und erfolgreich am Markt zu platzieren. Daher verfolgt diese Arbeit den Ansatz, adäquate Kriterien und Faktoren für den Erfolg vertraglich vereinbarter Kooperationen zwischen Hotelketten und Hochschulen zu analysieren und daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten. Die große Anzahl an Kooperationen macht deutlich, dass die Notwendigkeit für die Hotellerie, sich im Bereich der Mitarbeitergewinnung, -bindung und -entwicklung mit akademischen Partnern zusammen zu schließen, bei einer ansteigenden Zahl von Hotelgruppen nachvollzogen wird. Durch die zurückhaltende Vermarktung vieler Kooperationsmodelle ist deren Bekanntheit jedoch begrenzt und dadurch auch deren positive Auswirkungen auf das Image der Hotellerie. Gleichwohl sind in der Bildungslandschaft steigende Studentenzahlen und eine Vermehrung der Studiengänge bei gleichzeitig gravierender Abnahme der Zahl berufsfachlich Ausgebildeter erkennbar. Kooperationsmodelle sind daher ein interessantes Instrument, um auf Marktentwicklungen innovativ zu reagieren, wobei ihre Bedeutung primär von Unternehmen mit strategischer Personalpolitik erkannt wird.

Aus den Ergebnissen der qualitativen Expertenbefragung und einer quantitativen Erhebung entwickelte der Verfasser dieser Arbeit die „Typologie privilegierter Bildungspartnerschaften“ mit einer Bandbreite von zehn Kooperationstypen.

Damit werden unterschiedliche Intensitäten der partnerschaftlichen Bildungselemente ebenso deutlich wie im individualisierten „Faktoren-Phasenmodell“, das die Prozessstruktur der Kooperationsentwicklung abbildet. Je nach Enge der Zusammenarbeit, nach Unternehmens- und Hochschulphilosophie sowie entsprechend der Erfahrungen mit Kooperationen entstehen vor allem Verpflichtungen und Herausforderungen in der aktiven Gestaltung und verlässlichen Kommunikation in einem Kooperationsmodell. Eine Schlüsselrolle nimmt der persönlich verantwortliche Koordinator ein, der als Garant für eine effiziente Organisation und Professionalität angesehen wird. Daraus ableitend sind die Erfolgsfaktoren im ASP-Trialog herausgefiltert worden: Attraktivität, Sicherheit und Persönlichkeit machen den Erfolg einer privilegierten Bildungspartnerschaft aus. Wichtig ist zudem, dass Werte und Erfahrungen beider Partner einer Kooperation zueinander passen und eine klare Zielvereinbarung mit Fixierung der Pflichten und Aufgaben gestaltet wird. Ein hoher Qualitätsanspruch, Transparenz und Prozesseffizienz ergänzen dies und machen deutlich, dass der Bildungsbereich als Teil der Personalpolitik eines Unternehmens sensibel und anspruchsvoll zugleich ist. Die Verankerung auf der Führungsebene eines Unternehmens ist entscheidend, um durch ein Signal nach innen und außen den Stellenwert einer Bildungsallianz zu verdeutlichen.

Zugleich gibt es nicht DIE eine Antwort auf die großen personalpolitischen Herausforderungen in der Hotellerie, aber viele Bausteine, die zusammengefügt das Bild einer modernen und mitarbeiterorientierten Branche ergeben können. Individualität und Flexibilität der Hotelbetriebe sind das Pfund zum Wuchern, um im generationsabhängigen individualisierten Präferenz- und Bedürfniswettbewerb zu bestehen und Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Branchen zu erringen. Wenn aus Lernen und Wissen wirtschaftliche Vorteile erarbeitet werden können, wird Bildung noch mehr als Markenkern eines guten Arbeitgebers interpretiert. Auf dieser Grundlage wird der Gedanke der Personalentwicklung durch den Ansatz fortwährender Mitarbeiterbildung perfektioniert und der im Ergebnis dieser Arbeit favorisierte Lösungsansatz einer „privilegierten Bildungspartnerschaft“ legt den Grundstein dafür. Es ist dabei nicht die Frage, ob Kooperationen zur Mitarbeiterakquise und Personalentwicklung sinnvoll sind, sondern, wer sie sich am besten zunutze macht. Nachwuchskräfteförderung wird zum strategischen Mittel der Mitarbeiterbindung und zur Vermeidung kostenintensiver Vakanzen, zudem sichern Netzwerke Fachwissen und stärken die Unternehmensmarke. Mit privilegierten Bildungspartnerschaften werden geeignete Modelle vorgestellt, um einsatzfreudige Mitarbeiter zu halten und sie gleichzeitig auf den nächsten Karriereschritt vorzubereiten. Sie können auch bei der Regelung der Unternehmensnachfolge oder für eine Unternehmensexpansion eine entscheidende Bedeutung haben. Die vorliegende Ausarbeitung liefert damit einen Diskussionsbeitrag zum besseren gegenseitigen Verständnis einer Symbiose aus Hotelkette und Hochschule im Bildungsbereich sowie erfolgreiche Konzeptideen für vielfältige Netzwerkstrukturen.

Um den Lesefluss zu vereinfachen, wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

„Warum 50% offene Stellen?- was wir in 30 Jahren in die Tonne getreten haben, lässt sich nicht in zwei Jahren wieder aufbauen!“¹

Kapitel 1: Einleitung

„Hochschulen und Hotelketten – passt denn das zusammen?“ –

diese spontane Reaktion in einer Diskussionsrunde von Hoteldirektoren zeigt eines der Dilemmata dieser Branche: obwohl die Hotellerie zu den personalintensivsten Zweigen der deutschen Wirtschaft gehört, werden ihr symptomatisch Ausbildungs- und Facharbeiteraufgaben, aber keine akademischen Tätigkeiten zugeschrieben. Die Hotellerie wird noch immer vor allem von nicht-akademisch ausgebildeten Fach- und Führungskräften dominiert und mögliche Vorteile von Studiengängen für die Existenz und die Modernisierung der Branche stoßen nicht auf uneingeschränkte Offenheit. Der „traditionelle“ berufliche Ausbildungsweg ist vor allem in der mittelständischen Hotellerie fest verankert und die Zurückhaltung klassisch geprägter Hoteliers und Hotelmanager gegenüber akademisch Ausgebildeten deutlich erkennbar.²

- ❖ Seit 2013 gehen mehr Menschen in den Ruhestand als neu in den Arbeitsmarkt eintreten. Dadurch wird das Erwerbspersonenpotenzial von 49 Mio. (2013) auf 38 Mio. im Jahr 2060 absinken.
- ❖ Bis zum Jahr 2030 werden in den Dienstleistungsbranchen voraussichtlich ca. 4 Mio. Arbeitskräfte fehlen.
- ❖ Die Zahl von hotelspezifischen Studiengängen in deutschsprachigen Ländern steigt und jährlich verlassen ca. 1.500 Absolventen die entsprechenden Bildungseinrichtungen. Dadurch geht das Angebot an Fachkräften ohne Studienabschluss zurück.
- ❖ Die Schulabgangszahlen von Realschulen sinken bundesweit um ca. 25%, allerdings können Wanderungsbewegungen diese Entwicklungen nicht ausgleichen und die Geburtenrate ist nicht hoch genug, um diese Veränderungen signifikant abzumildern.

Abb. 1: Demografische und strukturelle Entwicklungen bis 2060³

Gleichzeitig hat eine Mehrheit der Hotelbetriebe über einen langen Zeitraum die Vergabe eines Ausbildungsplatzes an die Allgemeine Hochschulreife geknüpft. Dabei ging es weniger um die fachliche Qualifikation als vielmehr um den Umstand, dass ein Abiturient im Regelfall mindestens 18 Jahre alt ist und daher nicht mehr unter die Beschränkungen hinsichtlich der Arbeitszeit im Arbeitszeitschutzgesetz fällt.

¹ Zitat von Christian Rach während einer Diskussion zum Fachkräftemangel auf dem DEHOGA Branchentag am 22.11.2016 in Berlin.

² Vgl. Gruner (2013), S. 8 und Expertengespräch des Verfassers dieser Arbeit mit RA Sandra Warden, DEHOGA Bundesverband, am 12.7.2017.

³ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Hotelverband Deutschland (IHA) (2016), S. 174 und Robert-Bosch-Stiftung (2013), S. 10ff., ausführliche Darstellungen zur Marktsituation folgen in Kapitel 2 dieser Arbeit.

Rund 280.000 interessierte Bewerber, vor allem mit Hauptschulabschluss, verbleiben dadurch in einer „Warteschleife“ bis zur Volljährigkeit, zugleich vermeldet die Branche rund 40.000 unbesetzte Stellen. Dieses Missverhältnis verwundert und führt viele Jugendliche in andere Branchen. Dem Gastgewerbe geht diese Zielgruppe dadurch verloren, obwohl sie dringend gebraucht wird. Und zu alledem sind branchenübergreifend bundesweit ca. 43.000 Ausbildungsstellen nicht vergeben worden und fast 1,95 Mio. Menschen in Deutschland ohne Berufsabschluss.⁴

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Die Personalgewinnung und Mitarbeiterloyalisierung wird zunehmend zu einem, wenn nicht dem zentralen, Wettbewerbsparameter der Hotellerie in Deutschland und Europa. Für diese essentielle Herausforderung für Hotelbetriebe aller Größenordnungen sind sowohl kreative Einzelunternehmer, die ihre Mitarbeiter aktiv als Werbeträger für ihren Arbeitgeber nutzen, als auch innovative Hotelkooperationen, die mit engagiertem Gemeinsinn Mitarbeiterförderung für alle Kooperationsmitglieder betreiben, gleichermaßen gefragt. Eine Neuausrichtung intensiver Nachwuchsbindung und -betreuung kann die Identifikation mit einem Unternehmen nachhaltig stärken. Unterstrichen wird dieser Ansatz durch das ambivalente Image der Hotellerie als Arbeitgeber - vor allem der operativen Abteilungen. Gleichwohl begegnen Hoteliers den Absolventen von Studiengängen, die Interesse an einer Tätigkeit in der Hotellerie vorweisen, noch immer mit Skepsis und Unkenntnis, teils sogar mit Abschätzung über das im Studium erlernte Wissen. Viele Hochschulen haben neue Studiengänge im Tourismus, Event- oder Hotelmanagementbereich aufgelegt, um dieser Skepsis entgegen zu wirken und um zugleich den Erwartungen der Studenten gerecht zu werden. Eine Kombination mit praktischen Inhalten im Rahmen sogenannter „Dualer Studiengänge“, nach dem Vorbild der Berufsakademien, erfreut sich großer Beliebtheit. Viele der Studenten wären potenzielle Auszubildende, die sich bei der Abwägung allerdings für die Studienoption entschieden haben. Diese Wahl entspricht zunehmend den sich ändernden Ansprüchen von Bewerbern an ein Studium, an einen Arbeitgeber sowie an das Arbeitsleben. Für Fach- und künftige Führungskräfte bestimmen Begriffe wie „Work-Life-Balance“, demografischer Wandel und Fachkräftemangel viele Diskussionen und stellen die Hotellerie vor große Umwälzungen. Zudem verleiten Hochschulen und Dozenten zu dem Eindruck, dass ein Studium das Erlernen praktischer Inhalte im Hotel obsolet werden lässt und ein Einstieg in leitender Funktion naheliegend ist.⁵ Gerade die Führungskultur kann jedoch zum Erfolgsfaktor für die wirtschaftliche Existenz eines Hotelbetriebs werden, so dass fachliche und persönliche Anforderungen an Vorgesetzte und der gleichzeitig dadurch verursachte Leistungsdruck ansteigen werden. Eine personenfokussierte Branche wie das Gastgewerbe kann vielschichtige Anpassungsbewegungen, ob nachfrage- oder angebotsseitig verursacht, mit starken Auswirkungen aufnehmen. Das Image- und Rekrutierungsproblem ist jedoch zur Existenzfrage für Hotels geworden und beeinflusst auch das Qualitätsniveau gastronomischer Angebote.

⁴ Vgl. Top Hotel spezial (2017a), S. 8ff. und Maack (2013), S. 79ff. und Sauer (2015), S. 1 und Bundesinstitut für Berufsbildung (2014), S.5ff.

⁵ Vgl. Hoteldirektorenvereinigung (2017), S. 3 und Borchert (2014), S. 8 und Expertengespräch des Verfassers dieser Arbeit mit RA Sandra Warden, DEHOGA Bundesverband, 12.7.2017 und Deutscher Gewerkschaftsbund (2017a), S.1.

Vor diesem Hintergrund sind unterschiedliche Modelle der Zusammenarbeit im Bildungs- und Personalbereich zwischen Hotelketten und Hochschulen entstanden. Die stetige Nachfragesteigerung nach hotelspezifischen Studiengängen zieht einen qualitativen Wettbewerb der Hochschulen, sowohl um Studenten als auch um interessante Praxispartner, nach sich. Agile Hochschulen binden einen Großteil ausbildungs- und studiumsinteressierter Generationen an sich und bieten attraktiven Arbeitgebern eine komfortable Lösung zur Mitarbeiterloyalisierung. Der Vielfalt möglicher Netzwerke ist dabei keine Grenze gesetzt, einzig die Innovationsfreude der Partner entscheidet. Daher fallen die Reaktionen der Hotelpartner, Bildungseinrichtungen und nutznießender Schüler bzw. Studenten uneinheitlich aus. Die ambitionierte Notwendigkeit –und zugleich auch Chance– für die Hotellerie im branchenübergreifenden Wettbewerb um engagierte, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter ist es aber, ihre Rolle als attraktiver Arbeitgeber aktiv zu gestalten. Dazu gehört es auch, in enger Kooperation mit den hierzu passenden Institutionen, vor allem praxisnahe Bildungsmodelle für sich verändernde Erwartungen der Bewerber mit modernen Lehrinhalten zu entwickeln und erfolgreich am Markt zu platzieren.

Daher verfolgt diese Arbeit den Ansatz, adäquate Kriterien und Faktoren für den Erfolg vertraglich vereinbarter Kooperationen zwischen Hotelketten und Hochschulen zu analysieren und daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten.

1.2 Forschungsfragen und Hypothesen

Aufgrund der Komplexität des Themas und der unterschiedlichen Akteure und Einflussfaktoren, stellen die folgenden, mit Schwerpunkt auf die Hotellerie in Deutschland ausgerichteten Forschungsfragen die Leitlinien dieser Arbeit dar:

- Wie wird der Fachkräftemangel in der Hotellerie von Arbeitgebern und Bildungseinrichtungen eingeschätzt?
- Welche Veränderungen in der Bildungslandschaft sind erkennbar und wie haben sich Angebot und Nachfrage der klassischen Fachausbildungen im Vergleich zu branchenspezifischen Studiengängen verändert?
- Welchen Stellenwert haben Kooperationsmodelle zwischen Hochschulen und Hotelketten im Rahmen moderner Personalpolitik?
- Welche Kooperationsformen können definiert werden?
- Welche Herausforderungen und Verpflichtungen entstehen bei der Umsetzung von Kooperationsmodellen?
- Welche zeitlichen Etappen und Einflussfaktoren lassen sich für die Akteure und Kooperationsformen ableiten?

Infolge dieses Orientierungsrahmens werden zudem drei Komplexe mit relevanten **Hypothesen** fokussiert:

- **Die Bandbreite für die Entwicklung von Kooperationsmodellen ist sehr groß. Für wirtschaftlich orientierte Netzwerke sind dabei primär die Erfahrung, das Renommee der beiden Partner und eine klare Zielvereinbarung relevant. Der persönliche Kontakt zwischen Führungspersonen und zuständigen Koordinatoren ist maßgeblich für den langfristigen Bestand:** Eine diesbezüglich ausführliche Auseinandersetzung mit konzeptionellen Grundlagen der Kooperationsstrukturen findet sich in Kapitel 5, die branchentypischen Ausprägungen werden in den Kapiteln 6 bis 8 beschrieben.
- **Die Zahl abgeschlossener Bildungsk Kooperationen zwischen Hotelketten und Hochschulen ist angewachsen und die Ausdifferenzierung der inhaltlichen Ausgestaltung ist dabei größer geworden. Effektive Partnerschaften müssen verlässlich und professionell gestaltet sowie offen für Innovationen, Expansionsideen und individuelle Anpassungen sein:** Eine entsprechend detaillierte Analyse mitarbeiterfokussierter Zusammenarbeit zwischen Bildungsanbietern und Hotelketten sowie das Aufzeigen strukturierter Handlungsmodelle erfolgen in den Kapiteln 7 und 8.
- **Der Erfolg einer Kooperation ergibt sich durch die Erreichung vereinbarter Zielgrößen und Faktoren sowie durch eine positive Außenwirkung des Kooperationsmodells bzw. dessen Inhalts:** Die Modelle in den Kapiteln 7.1 bis 7.3 nehmen diese Hypothese auf und runden dadurch die Darstellung der Wirkungsanalysen ab.

1.3 Vorgehensweise und Methodik

Diese Arbeit basiert auf einer intensiven Literatur- und Medienrecherche im Zeitraum Januar 2015 bis Juli 2017, einer qualitativen Erhebung bei möglichen Kooperationspartnern zwischen März und November 2016 sowie quantitativer Befragungen im Zeitraum März 2016 bis März 2017. Die Ausarbeitung wurde mit aktuellen Kennzahlen der beteiligten Hotelketten und Hochschulen sowie mit Ergebnissen statistischer Sonderauswertungen im Mai und Juni 2017 ergänzt. Die Zusammenstellung und Analyse der Hintergründe, Zahlen, Daten und Ergebnisse sowie die Ableitung der Modelle und Handlungsempfehlungen erfolgte im Zeitraum November 2016 bis September 2017.

Die Arbeit ist in neun Kapitel aufgeteilt. In den ersten beiden Abschnitten erfolgen eine Hinführung zum Thema und die ausführliche Darlegung der Ausgangssituation. Konzeptionelle Grundlagen als Kombination aus personaltheoretischen Ansätzen, Strukturmerkmalen und Entwicklungen der Personalarbeit sowie grundlegenden Erläuterungen zu kooperativen Geschäftsmodellen schließen sich in den Kapiteln drei bis fünf an. Im Abschnitt sechs steht die Erhebung im Fokus, bevor die Wirkungsanalysen und Handlungsempfehlungen in den Kapiteln sieben und acht mittels Modellen und Ableitungen dargestellt werden. Im neunten Abschnitt wird ein Fazit gezogen.

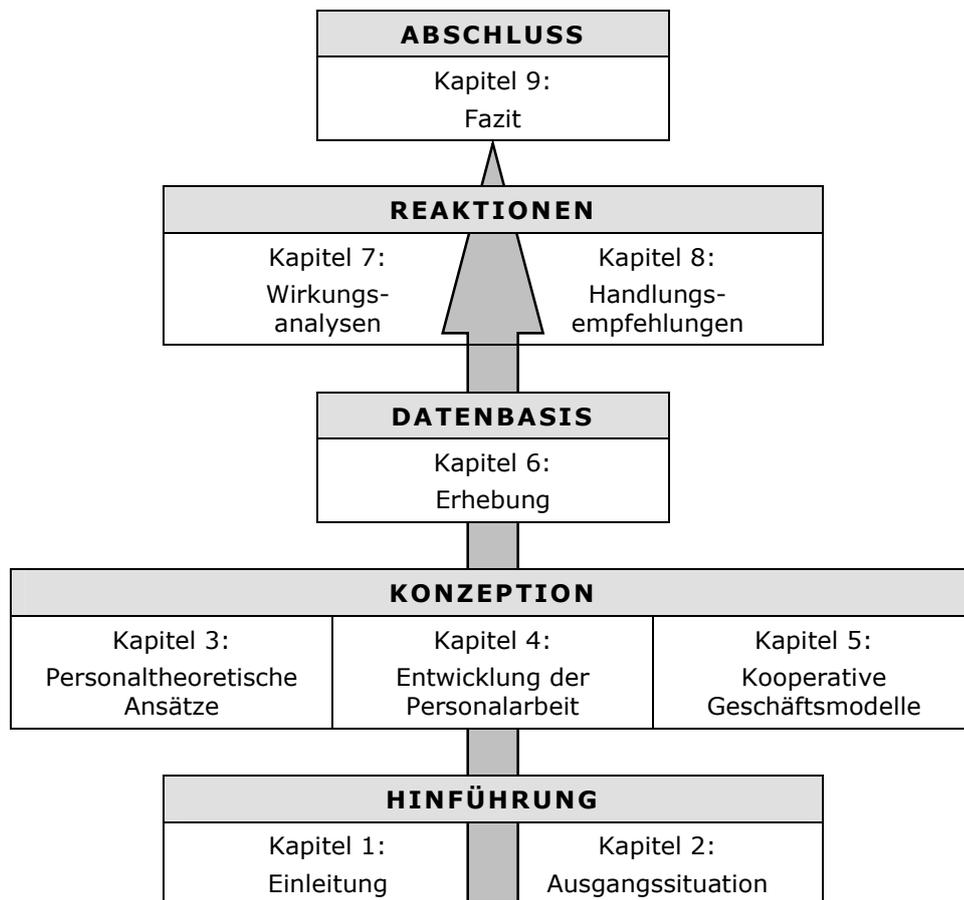


Abb. 2: Die Aufbaustruktur dieser Arbeit in grafischer Übersicht

Um sich dem Thema personalbezogener Kooperationsmodelle zwischen Hotelketten und Hochschulen annähern zu können, ist es erforderlich, die Ausgangslage in der Hotellerie, bei möglichen und bestehenden Mitarbeitern sowie im Bereich der Bildungsangebote einschätzen zu können. Diesem Fundament widmet sich der folgende Abschnitt.

„Ein Zuwachs von dualen Studiengängen und dem danach folgenden Wunsch, eine Führungsstelle zu besetzen, vermindert die Anzahl der Fachkräfte. Die damit einhergehenden Herausforderungen für die Branche sind enorm und verlangen Restrukturierung und Umdenken.“⁶

Kapitel 2: Analyse der Ausgangssituation

Die vorliegende Arbeit wurde in den Jahren 2015 bis 2017 erstellt, so dass die Betrachtung der wirtschaftlichen Gesamtzusammenhänge auch auf diesen Zeitraum fokussiert ist. Dabei erfolgt in diesem Kapitel eine nähere Erläuterung der wichtigsten Kennzahlen der konjunkturellen Entwicklung und des Arbeitsmarktes (2.1), des Hotelmarktes (2.2) sowie des Bildungsmarktes (2.3), bevor abschließend Spannungsfelder zwischen Arbeitgebern, Bildungseinrichtungen und Arbeitnehmern aufgezeigt werden (2.4).

2.1 Konjunktur und Arbeitsmarkt

Die konjunkturelle Ausgangslage der Gesamtwirtschaft in Deutschland ist sehr gut, denn seit gut fünf Jahren kann ein moderater Anstieg der wichtigsten Kennzahlen abgelesen werden, denen auch für das Jahr 2018 eine fortgesetzt positive Entwicklung zugesagt wird.⁷ Die Arbeitslosenquote lag im Jahresdurchschnitt 2016 bei 6,1 Prozent und rutscht prognostiziert im Jahr 2017 unter die 6 Prozent-Marke, im Jahr 2018 dann weiter auf einen Wert unter 5,5 Prozent. Das reale Bruttoinlandsprodukt stieg im Jahresdurchschnitt der Jahre 2015 und 2016 um 1,8 Prozent an, für 2017 und 2018 wird von durchschnittlich 1,65 Prozent Zuwachs ausgegangen.⁸ Dies unterstützt auch die Analyse der Treiber dieser konjunkturellen Entwicklung, die primär in einem zunehmenden Privatkonsum zu verorten sind. Dieser stellt sich weniger abhängig von politischen Einflüssen oder zyklischen Regeln dar, so dass die konsumbedingte Industrieproduktion entsprechend mit wächst. Infolge wirtschaftlicher und politischer Unsicherheitsfaktoren, z. B. Konsequenzen der Verhandlungen zum Austritt Großbritanniens aus der Europäischen Union, fallen die Zuwachsraten sowie die Prognosen für die Folgejahre bei den Investitionen der Unternehmen dahingegen verhaltener aus.⁹ Die Inflationsrate sank in den Jahren 2012 bis 2015 bis auf 0,3 Prozent und unterstützte dadurch die wirtschaftliche Prosperität Deutschlands durch die anregende Wirkung auf das Konsumverhalten. Die Prognose für 2017 und 2018 liegt mit 1,7 bzw. 1,8 Prozent wesentlich höher und ist primär auf die Annahme steigender Preise für Öl und Grundnahrungsmittel sowie Veränderungen beim Wechselkurs des Euro zurückzuführen.¹⁰

⁶ Zitat von Moritz Dietl und Michael Lidl, Treugast Solutions Group, in: Top Hotel, Ausgabe 11/2016, S. 11.

⁷ Infolge der europaweit einheitlichen Erhebung von Betriebsdaten hat das Statistische Bundesamt ab Januar 2012 eine Umstellung der Gastgewerbestatistik vorgenommen. Betriebe werden demnach erst ab 10 Betten und nicht mehr ab 9 Betten erfasst. Um eine passende Vergleichbarkeit und Einordnung der Kennzahlen zu erreichen, wird daher das Jahr 2012 als Basisjahr für die allgemeine Wirtschaftslage als auch für die spezifische Beschreibung der Situation im Gastgewerbe herangezogen.

⁸ Vgl. Deutsche Bundesbank (2016), S. 16ff. und Bundesagentur für Arbeit (2017a), S. 42ff. und Projektgruppe Gemeinschaftsdiagnose (2017), S. 32ff.

⁹ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2017a), S. 69 und Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2016), S. 1f.

¹⁰ Vgl. Projektgruppe Gemeinschaftsdiagnose (2017), S. 32ff., Deutsche Bundesbank (2016), S. 16ff. und Bundesagentur für Arbeit (2017a), S. 42ff.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Veränderung des realen Bruttoinlandsprodukts zum Vorjahr in Prozent	0,4	0,5	1,6	1,7	1,9	1,5	1,8
Arbeitslosenquote in Prozent	6,8	6,9	6,7	6,4	6,1	5,7	5,4
Erwerbstätige in 1.000 Personen	42.060	42.328	42.662	43.057	43.593	44.176	44.564
Inflation in Prozent	2,0	1,5	0,9	0,3	0,5	1,8	1,7
Arbeitsvolumen in Millionen Stunden	57.845	57.639	58.343	58.895	59.436	59.940	60.353

Tab. 1: Wirtschaftskennziffern Deutschlands im Zeitraum 2012 bis 2018¹¹

Aus mehreren Berichten der Bundesbank, der Bundesagentur für Arbeit sowie des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie lässt sich zusammenfassend ableiten, dass die deutsche Wirtschaft erkennbar robust aufgestellt ist. Dadurch wird sowohl Unternehmensgründern als auch Fachkräften eine Vielzahl von Einsatzoptionen geboten. Dieser auch an der steigenden Anzahl Erwerbstätiger ablesbare Befund führt zusätzlich zu einem verstärkten Wettbewerb um Arbeits- und Fachkräfte in allen Branchen.¹² Die Zahl der Erwerbstätigen erreichte ihren bisherigen Höchststand im Jahr 2016 mit 43,6 Mio. Personen, für 2017 und 2018 wird sogar ein weiterer Anstieg auf dann 44,5 Mio. vorausgesagt.¹³ Dies steht auch in Verbindung mit einem hohen Zuzug von Bürgern aus den Mitgliedsstaaten der Europäischen Union, die zur Aufnahme einer Arbeitstätigkeit nach Deutschland umsiedeln.¹⁴ Diese wirtschaftlich positive Ausgangslage steht auch unter dem wachsenden Einfluss einer strukturellen Veränderung der Bevölkerungszusammensetzung. Prognosen gehen davon aus, dass es im Jahr 2030 einen starken Überhang an Menschen im Rentenalter, d. h. ab dem 67. Lebensjahr, geben wird, die dann einer sich verringernden Gruppe von Personen im Erwerbsleben, d. h. Personen im Alter zwischen 15 und unter 67 Jahre¹⁵, gegenüber stehen. Bis zum Jahr 2060 wird das Erwerbspersonenpotenzial um fast 40 Prozent auf ca. 38 Mio. Menschen zurückgehen. Zugleich ist bis 2030 mit einer Arbeitskräftelücke von vier Millionen Personen in Dienstleistungsbranchen zu rechnen, auch durch das Absinken der Zahl der als Nachwuchskräfte favorisierten Realschulabgänger um 25 Prozent in diesem Zeitraum.¹⁶

Diese Entwicklungen lösen einen intensiven Anpassungsdruck aus, denn je größer der mitarbeiterbezogene und -abhängige Arbeitsanteil ist, desto stärker ist eine Branche von diesen Verschiebungen betroffen. Gerade die in dieser Arbeit im Fokus stehende Hotellerie ist besonders herausgefordert.¹⁷

¹¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Projektgruppe Gemeinschaftsdiagnose (2017), S. 32ff. und Projektgruppe Gemeinschaftsdiagnose (2016), S. 30ff. und Deutsche Bundesbank (2016), S. 16ff. und Bundesagentur für Arbeit (2017a), S. 42ff. (Prognosedaten für die Jahre 2017 und 2018).

¹² Vgl. Economix (2016), S. 4ff.

¹³ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2016), S. 4.

¹⁴ Vgl. ebd. (2017a), S. 9.

¹⁵ Die Deutsche Rentenversicherung gruppiert alle Personen im Alter zwischen 15 und 67 Jahren als „erwerbsfähig“ ein: Deutsche Rentenversicherung (2017), Abruf am 7.5.2017.

¹⁶ Vgl. Bartscher (2012), S. 34f.

¹⁷ Vgl. Meier (2015), S. 13ff. und Hotelverband Deutschland (IHA) (2017), S. 172ff.

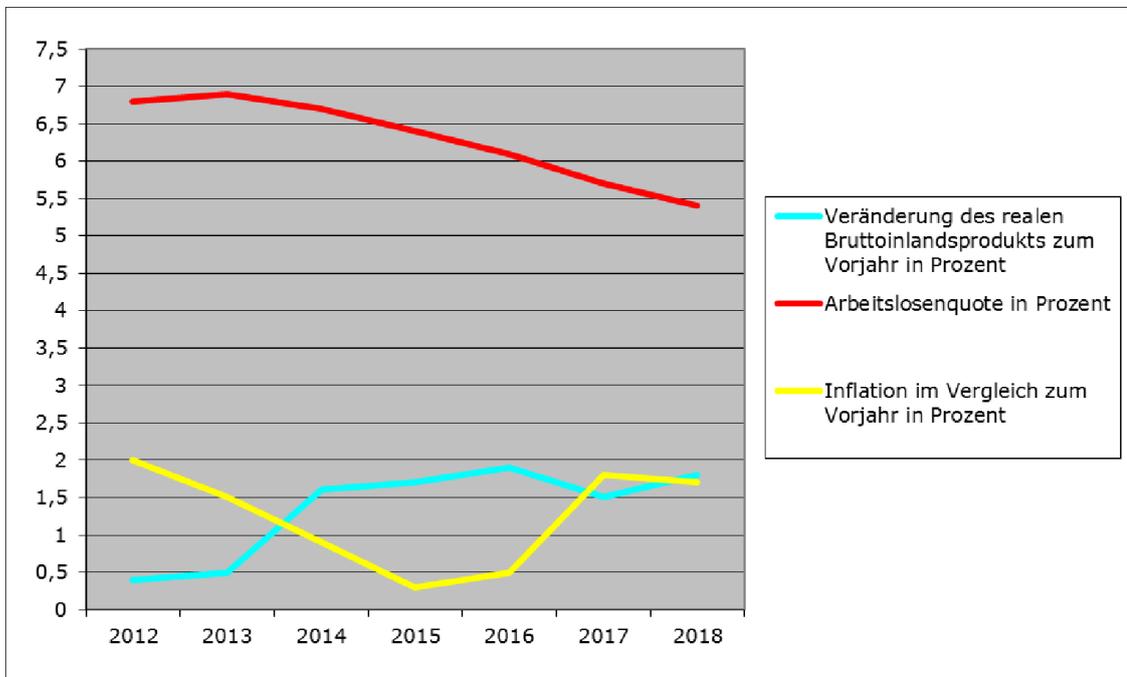


Abb. 3: Verläufe von Inflationsrate, Arbeitslosenquote und Veränderung des realen Bruttoinlandsproduktes in Deutschland im Zeitraum 2012 bis 2018¹⁸

Im Zuge der Betrachtung der Strukturen des Arbeitsmarktes ist auch zu berücksichtigen, dass die Arbeitslosenquote seit dem Jahr 2013 stetig gesunken ist, so dass im Jahr 2017 „nur“ noch rund 2,5 Mio. Menschen arbeitsuchend gemeldet sind. Allerdings gestaltet sich deren Vermittlung aus verschiedenen Gründen besonders komplex, weil ihre individuellen Präferenzen nicht mit den Angeboten des Arbeitsmarktes in Einklang gebracht werden können (Individualisierte Lücke), die zu vermittelnden Personen nicht über ausreichende Fachkenntnisse und Kompetenzen verfügen, z. B. ohne Fachausbildung (Qualitative Lücke) oder es auf dem inländischen Arbeitskräftemarkt nicht mehr ausreichend Fachkräfte gibt (Quantitative Lücke).¹⁹ Auch diese Verhältnisse führen dazu, dass der Fach- und Arbeitskräftebedarf nicht ab-, sondern zunehmen wird, so dass vor allem das arbeitsintensive Gastgewerbe vor einer großen Aufgabe steht. Dies wird durch den Vergleich der Zahl der Erwerbstätigen und der Zunahme des Arbeitsvolumens deutlich. Für das Jahr 2018 wird erstmals der Wert von über 60 Mrd. Arbeitsstunden pro Jahr prognostiziert.²⁰ Weitere Ausführungen dazu finden sich in Kapitel 3.1.2 im Rahmen der personaltheoretischen Ansätze, primär bei der Erläuterung der „Skill-Will-Matrix“.

¹⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an Deutsche Bundesbank (2016), S. 16ff., Bundesagentur für Arbeit (2017a), S. 42ff., Projektgruppe Gemeinschaftsdiagnose (2017), S. 32ff. und Projektgruppe Gemeinschaftsdiagnose (2016), S. 30ff.

¹⁹ Vgl. Deutsche Bundesbank (2016), S. 16ff. und Bundesagentur für Arbeit (2017a), S. 48ff. und Brysch (2014), S. 12.

²⁰ Vgl. Projektgruppe Gemeinschaftsdiagnose (2017), S. 32ff.

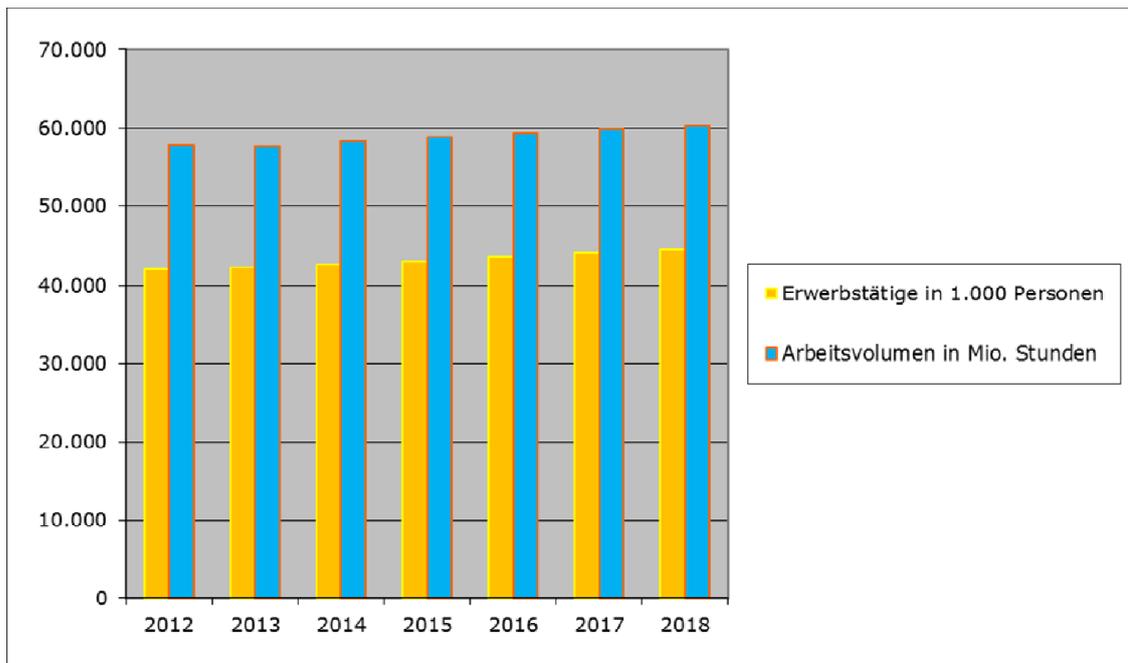


Abb. 4: Vergleich der Anzahl der Erwerbstätigen und des Arbeitsvolumens in Deutschland im Zeitraum 2012 bis 2018²¹

Eine aufstrebende Wirtschaft bietet und benötigt mehr Arbeitsplätze und mehr Arbeitsstunden. Gerade allerdings das Gastgewerbe, in dem durch digitale Instrumente (z. B. zur Zimmerreservierung) oder Automaten (z. B. zum Check-in) nur in Teilbereichen Beschäftigte ersetzbar sind, fallen die Auswirkungen des stärker werdenden Wettbewerbs um Arbeits- und Fachkräfte umso gravierender aus. Hinzu kommen die Wanderungsbewegungen zwischen Bundesländern, Staaten und Kontinenten auch infolge politisch gestalteter Reise- und Niederlassungsfreiheit. Zudem sind finanzielle Anreize und Neugier sowie fachlich angezeigte Mobilität -gerade in der Hotellerie- als anwachsende Motivatoren vorhersehbar.²²

Im Umkehrschluss bedeutet dies für inländische Betriebe, dass sie die Auswahl ihrer Quellmärkte für Mitarbeiter erweitern müssen und Arbeitsmärkte im Ausland sowie inländische Qualifizierungsangebote für Personen ohne fachliche Ausbildung in den Vordergrund rücken sollten. Dabei ist auch die Entwicklung der wichtigsten demografischen Kennziffern zu beachten. Der Anteil der Gesamtbevölkerung der für die Auswahl und den Beginn einer Lehre oder eines Studiums relevanten Zielgruppe, d. h. Personen im Alter zwischen 16 und 24 Jahren, verharrt seit dem Jahr 2014 bei knapp unter zehn Prozent. Auch eine leichte Erhöhung absoluter Zahlen bleibt am Arbeitskräftemarkt ohne nachhaltige Wirkung. Dies bedeutet ein stabiles Reservoir mit gut acht Millionen potenziellen Nachwuchskräften und damit ähnlich viele wie im Jahr 2011.²³ Eine gravierende Veränderung oder gar Umkehrung dieser Entwicklung ist aus den Werten des Statistischen Bundesamtes nicht ablesbar.

²¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Projektgruppe Gemeinschaftsdiagnose (2017), S. 32ff. und Projektgruppe Gemeinschaftsdiagnose (2016), S. 30ff.

²² Vgl. Brysch (2014), S. 9f. und Meier (2015), S. 12ff. sowie Ausführungen in Kapitel 2.3 dieser Arbeit.

²³ Vgl. Statistisches Bundesamt (2017g), S. 2.

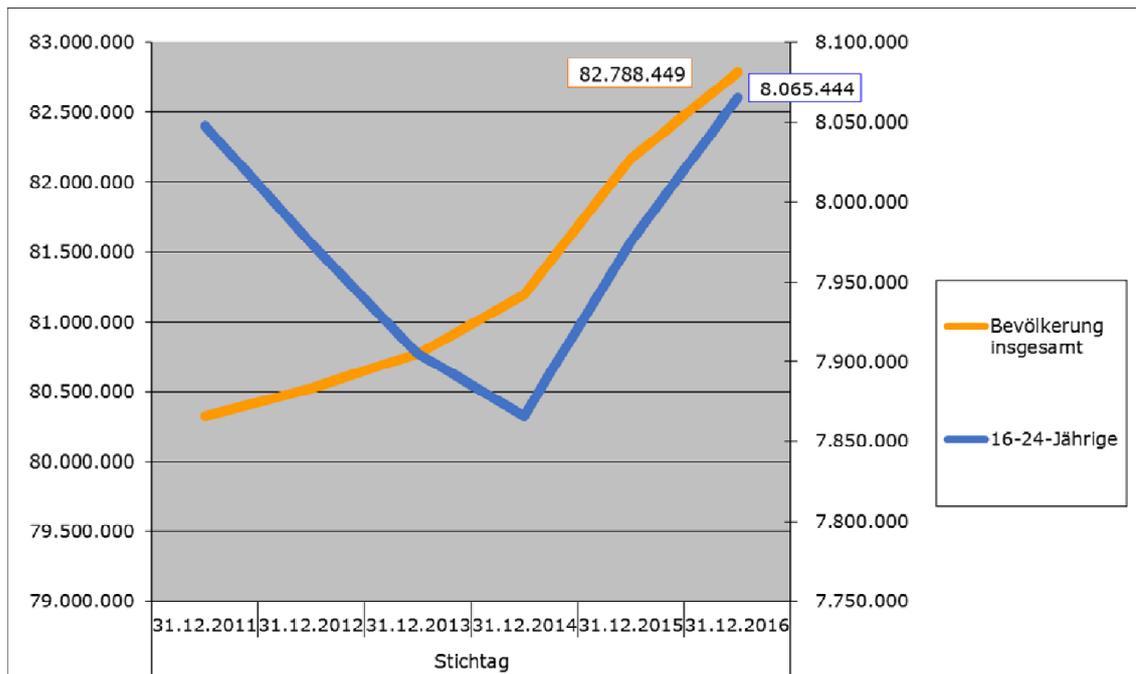


Abb. 5: Entwicklung der Gesamtbevölkerung und der Gruppe der 16-24-Jährigen in Deutschland im Zeitraum 2011 bis 2016

Um auf diese Entwicklungen angemessen reagieren und mit dem Ziel einer Produktivitätssteigerung zu verbinden, steht u. a. auch eine moderate Erhöhung des Renteneintrittsalters zur Sicherung des Wohlstandes und der Auswahl an Fachkräften zur Diskussion. Zudem sind das Arbeitspotenzial der Frauen und auch die Optionen einer geregelten Fachkräftezuwanderung bis heute nicht konsequent ausgereizt. Die Anwerbestrategien großer Hotelketten, aber auch mittelständischer Hotels, sind Indizien dafür, dass gerade Arbeitskräfte aus den südosteuropäischen EU-Mitgliedsstaaten und EU-Beitrittskandidaten stark umworben werden.²⁴

Dies zieht eine innerbetriebliche kulturelle Vielfalt nach sich, die größere Anstrengungen bei der Führung, Bindung und Entwicklung von Mitarbeitern vonnöten macht. Zugleich steigen betriebliche Erwartungen an Qualifikationen, Führungsverantwortung und Vorbildfunktion an die Zielgruppe und bei potenziellen Führungskräften entwickelt sich ein ausgeprägter Anspruch an einen Arbeitgeber hinsichtlich Arbeitsklima, -strukturen sowie Vergütungsmodalitäten. Diversifikation führt daher zu einer vielschichtigen Perspektiventwicklung der mit Fachkräfteengpässen konfrontierten Betriebe.²⁵ Das Spannungsfeld der Führungskräfte suche wird damit um eine Komponente der internationalisierten Kompetenzsammlung und -nivellierung angereichert, mithilfe derer sowohl dem quantitativen Bedarf als auch den qualitativen Anforderungen entsprochen werden soll.²⁶

²⁴ Vgl. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2011), S. 15ff. und Deutsche Bundesbank (2017), S. 25 und Brysch (2014), S. 12.

²⁵ Vgl. Gutting (2016), S. 14ff. und Brysch (2014), S. 11.

²⁶ Vgl. Stowasser (2016), S. 10ff.

Einen wichtigen Aspekt struktureller Veränderungen stellt auch die Einführung des Mindestlohns in Deutschland zum 1. Januar 2015 dar. Nach der Festlegung auf 8,50 EUR pro Arbeitsstunde erfolgte zum 1. Januar 2017 eine Anpassung um vier Prozent auf 8,84 EUR. Ausgehend von dem gesetzlich verankerten 2-Jahres-Rhythmus ist von einer Erhöhung zum 1. Januar 2019 auszugehen. Vor allem Mitarbeiter im sogenannten „Niedriglohnsektor“ profitieren von dieser Lohnuntergrenze. Dies betrifft rund vier Millionen Beschäftigte, wobei der Mindestlohn zu einer durchschnittlichen Lohnerhöhung von 18 Prozent geführt hat.²⁷

Dem Tourismuspolitischen Bericht der Bundesregierung für die 18. Wahlperiode (2013-2017) des Deutschen Bundestages ist zu entnehmen, dass gerade im Gastgewerbe mit einer durch den Mindestlohn gesteigerten Wertschätzung auch die Attraktivität der Branche insgesamt zunehmen soll und wird. Auch ist die Hoffnung damit verbunden, dass der Anteil der Tätigkeiten mit sehr niedrigen Stundenlöhnen damit signifikant sinkt, da die Unternehmen ihre Beschäftigungsstrukturen entsprechend umstellen.²⁸ Gerade die Betriebe der Hotellerie verfügen über einen besonders hohen Anpassungsdruck und zugleich über eine überdurchschnittliche Bandbreite kreativer Arbeitsangebote. Die strukturellen Veränderungen der letzten Jahre sowie die Prognosen für die kommende Zeit machen diese komplexe Ausgangslage deutlich.²⁹

Die duale Berufsausbildung mit ihren sechs Lehrbildern Hotelfachmann/-frau, Restaurantfachmann/-frau, Koch/Köchin, Hotelkaufmann/-frau, Fachkraft im Gastgewerbe und Fachmann/-frau für Systemgastronomie bildet die elementare Säule der Nachwuchsentwicklung des Gastgewerbes. Umso auffälliger ist es daher, dass dieser Ausbildungsmarkt seit mehreren Jahren umfassende Veränderungen verkraften muss.³⁰ Für das Jahr 2018 wird erstmals eine Zahl von weniger als 50.000 Auszubildenden in den sechs Lehrberufen prognostiziert, so dass die Zahl der Nachwuchsfachleute innerhalb von zehn Jahren um gut 55 Prozent zurückgegangen sein wird. Ein drastischer Strukturwandel für den bestehenden und künftigen Arbeitskräftemarkt ist erkennbar, der auch die Dringlichkeit des Handelns verdeutlicht und sich z. B. auch in zurückgehenden Kapazitäten der Berufsschulen niederschlägt.³¹ Es geht um existenzielle Fragestellungen und Möglichkeiten für die operative Betriebsführung, die auch von der Zurverfügungstellung von Nachwuchskräften abhängt.³²

Auch anhand der Beschreibung der Entwicklung des Hotelmarkts im folgenden Abschnitt lassen sich die wichtigsten Tendenzen, Akteure und Einflussfaktoren ablesen, die das Bild der Branche detailliert ergänzen.

²⁷ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2016), S. 2.

²⁸ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2017c), S. 21.

²⁹ Vgl. Stratmann (2016), S. 55ff.

³⁰ Vgl. GVO Personal GmbH (2013), S. 10 und Hennige (2015), S. 98f.

³¹ Vgl. Welt.de (2015), Abruf am 16.8.2017 und zeit.de (2016), Abruf am 16.8.2017.

³² Vgl. Hotelverband Deutschland (IHA) (2017), S. 177ff. und DIHK (2017), S. 2.

2.2 Hotelmarkt und Branchenpolitik

Das deutsche Beherbergungsgewerbe ist durch eine mittelständische und kleinbetriebliche Strukturierung charakterisiert. Um eine Fokussierung der Thematik dieser Arbeit zu unterstreichen, wird der Begriff „Hotellerie“ auf die zwei Betriebsarten Hotel und Hotel garni bezogen. Branchenrelevant sind auch die Kennzahlen zum sogenannten „klassischen Beherbergungsgewerbe“, welche Aussagen zu Hotels, Hotels garnis, Gasthöfen und Pensionen umfassen. Das Gastgewerbe als Oberbegriff enthält zudem die Werte für die Parahotellerie und die Gastronomie.³³

Fast 40 Prozent der Betriebe des klassischen Beherbergungsgewerbes erwirtschaften einen Jahresumsatz von jeweils weniger als 100.000 Euro, fast 60 Prozent der Betriebe dieser Klassifikation verfügen über weniger als 20 Zimmer. Ihnen fehlen damit jene finanziellen Mittel, um durch eine moderne operative Infrastruktur und betriebliche Attraktivität im Markt der Fachkräfte ausreichend wahrgenommen zu werden und mit großen, international vernetzten und markengebundenen Betrieben auf gleichem Niveau mithalten zu können.³⁴

Gastgewerbe				
Gaststättengewerbe (WZ 56)			Beherbergungsgewerbe (WZ 55)	
Restaurant- gastronomie (WZ 56.1)	Catering (WZ 56.2)	Ausschank- betriebe (WZ 56.3)	Klassisches Beherbergungsgewerbe (WZ 55.1)	
			Hotellerie	Pensionen + Gasthöfe
			Hotels + Hotels garnis	

Tab. 2: Einordnung und statistische Klassifizierung der Betriebsarten des Gastgewerbes³⁵

Gleichwohl lag die Bruttowertschöpfung im Gastgewerbe im Jahr 2015 bei 42 Mrd. Euro und trug damit rund 1,6 Prozent zum Bruttoinlandsprodukt bei. Allerdings fällt die wirtschaftspolitische Berücksichtigung der Branche nicht entsprechend dieser Kennzahlen aus. Im Vergleich, z. B. zu Betrieben der Land- und Forstwirtschaft, die nur ein Drittel der vergleichbaren Bruttowertschöpfung erbringen, verfügen diese jedoch über eigene Ministerien und eine offenkundig wesentlich deutlichere politische Einflusskraft. Auch dies trägt dazu bei, dass gastgewerbliche Themen unverhältnismäßig niedrige Wirkung bei politischen Entscheidungsprozessen entfalten.³⁶

³³ Vgl. Hotelverband Deutschland (IHA) (2017) S. 37ff. und Henschel u. a. (2013), S. 146.

³⁴ Vgl. Hotelverband Deutschland (IHA) (2017), S. 38ff. und Maack u. a. (2013), S. 15ff.

³⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Henschel u. a. (2013), S. 4f. (die Ziffern geben die Klassifikation der Wirtschaftszweige (WZ) gemäß der Klassifikation des Statistischen Bundesamtes an).

³⁶ Vgl. Statistisches Bundesamt (2016c), S. 326 und Hennige (2015), S. 104.

Die Anzahl geöffneter Hotelbetriebe ist zwischen 2012 und 2016 um ca. 3,7 Prozent auf 20.290 gesunken. Eine realistische Trendfortschreibung infolge der Durchschnittswerte der Jahre 2012 bis 2016 führt zu einer Unterschreitung der Marke von 20.000 Betrieben der Hotellerie im Jahre 2018. Dies bedeutet einen Rückgang der Betriebszahlen um gut sechs Prozent innerhalb von sechs Jahren. Eine Präferenz für höherwertige Betriebseinheiten wird dadurch unterstrichen, dass die Anzahl verfügbarer Betten in Hotels (+1,0 Prozent) und Hotels garnis (+2,8 Prozent) angestiegen, in Pensionen und Gasthöfen jedoch gesunken ist (-0,1 Prozent bzw. -1,7 Prozent). Die Anzahl der Betten in Hotels und Hotels garnis beträgt rund 1,469 Mio. und macht damit die Hälfte aller Betten in Beherbergungsstätten in Deutschland aus. Damit einhergehend ist ein Anstieg der Zahl der Gästezimmer in geöffneten Hotelbetrieben. In Hotels sind rund 598.400 Zimmer (+0,2 Prozent) und in Hotels garnis ca. 200.300 Zimmer (+1,5 Prozent) verfügbar, so dass bei sinkender Betriebsanzahl daraus eine Vergrößerung der durchschnittlichen Betriebseinheiten abzuleiten ist.³⁷ Diese Kennziffern machen deutlich, dass sich die Struktur der Hotellerie in Deutschland nur langsam verändert. Dies geschieht allerdings vor dem Hintergrund zusätzlicher Übernachtungskapazitäten, eines anspruchsvolleren Gästeklientels -gerade in Bezug auf digitale Infrastruktur und modernes Design- sowie einer erforderlichen Modernisierung kleiner und mittlerer Betriebe. Insofern ist auch in den kommenden Jahren von einer Marktverdichtung auszugehen, so dass jene Betriebe weiter existieren, die langfristig investitionsfähig, innovativ und effizient aufgestellt sind.³⁸

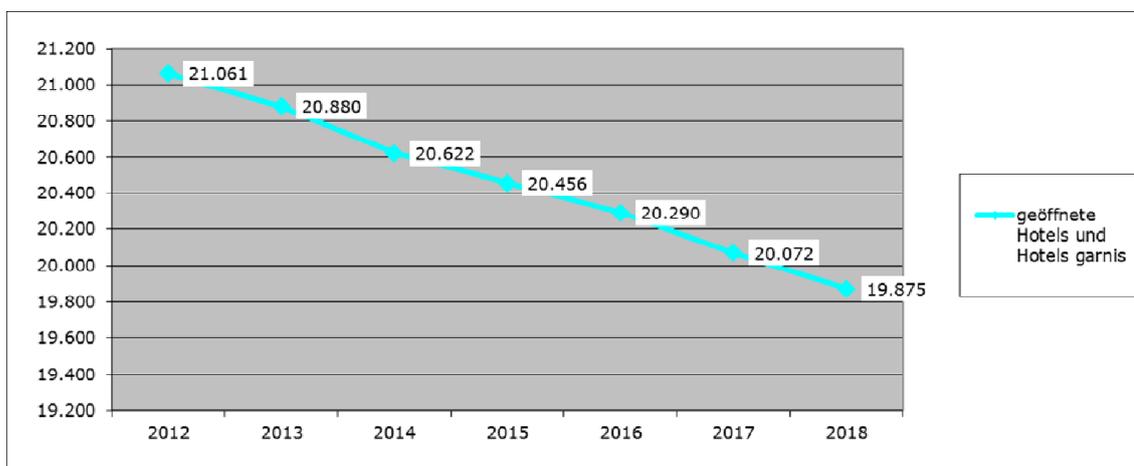


Abb. 6: Die Entwicklung der Anzahl geöffneter Hotelbetriebe von 2012 bis 2018³⁹

Solche strukturellen Veränderungen, gepaart mit der Zunahme an Wettbewerbern, zeigen sich analog auch bei der Zusammensetzung der Mitarbeiterbasis. Gerade das Gastgewerbe verfügt über einen sehr hohen Anteil praktisch ausgebildeter Fachkräfte, um auf individuelle Anforderungen der Gäste zu reagieren und bietet damit einer großen Bandbreite an Fachkräften unterschiedliche Stellenprofile.

³⁷ Vgl. Hotelverband Deutschland (IHA) (2014-2017);, jeweils S. 40ff. und Statistisches Bundesamt (2013a+2014a+2014b+2015a+2015b+2016a+2016b+2017a+2017h), jeweils S. 17ff., Prognose für die Jahre 2017 und 2018.

³⁸ Vgl. Maack u. a. (2013), S. 17.

³⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Statistisches Bundesamt (2013a+2014a+2014b+2015a+2015b+2016a+2016b+2017a+2017h), jeweils S. 17ff., Prognose für die Jahre 2017 und 2018.

Zugleich bestehen mit effektiven Auswahlmethoden und der internen Beförderungen zwei Instrumente, die zur Sicherung des Fach- und Arbeitskräftebedarfs eingesetzt werden und mit zeitgemäßen Flexibilisierungsmaßnahmen kombiniert werden müssen.⁴⁰ Die Vermittlung der Attraktivität der Branche sowohl bei Fachkräften aber auch bei Akademikern ist für klein- und mittelständische Unternehmen besonders anspruchsvoll.⁴¹ Dabei ist die Zahl der Beschäftigten in der Hotellerie seit dem Jahr 2013 stetig steigend. Auf Grundlage der Daten des Statistischen Bundesamtes sowie entsprechender Hochrechnungen ist davon auszugehen, dass im Jahr 2017 rund 399.120 Personen als Beschäftigte in Hotels und Hotels garnis ausgewiesen werden. Dies bedeutet einen Anstieg um acht Prozent innerhalb von sechs Jahren, wobei davon rund zwei Drittel über sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse verfügen und ca. ein Drittel geringfügig beschäftigt wird. Von dieser Gruppe wiederum sind ca. 80 Prozent Frauen, d. h. rund 106.000 Personen. Das Verhältnis von Voll- zu Teilzeitarbeitsverhältnissen liegt ähnlich, d. h. 64 zu 36 Prozent.⁴²

Schwankende Nachfragesituationen, unterschiedliche Betriebszeitenmodelle und das Eingehen auf die Wünsche der Mitarbeiter, z. B. hinsichtlich einer stärkeren Berücksichtigung der Vereinbarkeit von Beruf, Familien- und Privatleben, führen zusätzlich zu einer inhomogenen Arbeitssystematik. Zudem bieten Teilzeitmodelle auch Chancen für Personengruppen, z. B. die eine Vollzeitstelle aufgrund familiärer Verpflichtungen nicht annehmen können. Und der Unternehmer hat dadurch ein Mehr an Mitarbeitern, die gegebenenfalls auch zusätzlich bzw. länger eingesetzt werden können. Die Werte des Statistischen Bundesamtes zeigen zudem, dass die durchschnittliche Anzahl an Mitarbeitern pro geöffnetem Betrieb der Hotellerie im Jahr 2018 auf gut 20 anwachsen wird, fünf Jahre zuvor lag dieser Wert noch bei 16,5. Auch dies ist als Indiz für größere Betriebseinheiten und die sich daraus ergebenden breiteren Servicemerkmale zu werten. Im Umkehrschluss ist daraus ableitbar, dass Betriebe mit wesentlich weniger Mitarbeitern ein reduziertes Leistungsangebot vorhalten oder Effizienzreserven ausschöpfen können.⁴³

Diese positive Entwicklung bei der Gesamtzahl der Mitarbeiter offenbart jedoch auch große Schwierigkeiten vieler Betriebe. Rund 60 Prozent der kleineren Unternehmen mit unter 50 Beschäftigten sowie fast die Hälfte der mittelgroßen Betriebe, d. h. mit 50 bis unter 250 Mitarbeitern, haben seit mehreren Jahren Probleme bei der schnellen Wiederbesetzung frei werdender Facharbeiterstellen. Der Rückgang der qualifizierten dualen Fachausbildung hält an, rund ein Drittel der Betriebe benötigt fast ein Quartal zur Besetzung offener Stellen, fast ein Viertel der Betriebe bildet selbst nicht mehr aus. Zudem haben diese Verzerrungen volkswirtschaftliche Implikationen, da eine sinkende Investitionsfreude gerade bei kleinen und mittelständischen Unternehmen deutlich wird, bei denen der Personalmangel auf Fachkräftebasis am stärksten ist. Bereits im Jahr 2014 gab rund ein Fünftel dieser Unternehmen an, deshalb keine weiteren Erhaltungs- und Erweiterungsinvestitionen vorzunehmen.

⁴⁰ Vgl. Wiwo.de (2014), Abruf am 16.8.2017.

⁴¹ Vgl. Henschel u. a. (2013), S. 146 und Hennige (2015), S. 97f.

⁴² Vgl. Maack u. a. (2013), S. 65ff.

⁴³ Bundesinstitut für Berufsbildung (2014), S. 26ff. und Statistisches Bundesamt (2017h), S. 2f.

Zudem führten im Jahr 2016 über 60 Prozent der Betriebe des Gastgewerbes aus, Schwierigkeiten bei der Besetzung ihrer Ausbildungsstellen zu haben, ein Anstieg um neun Prozentpunkte innerhalb von vier Jahren. Der Fachkräftemangel wird dadurch als Existenz bedrohendes Geschäftsrisiko und starke Beeinträchtigung der wirtschaftlichen Entwicklung und Gewinnerzielungsmöglichkeiten angesehen.⁴⁴

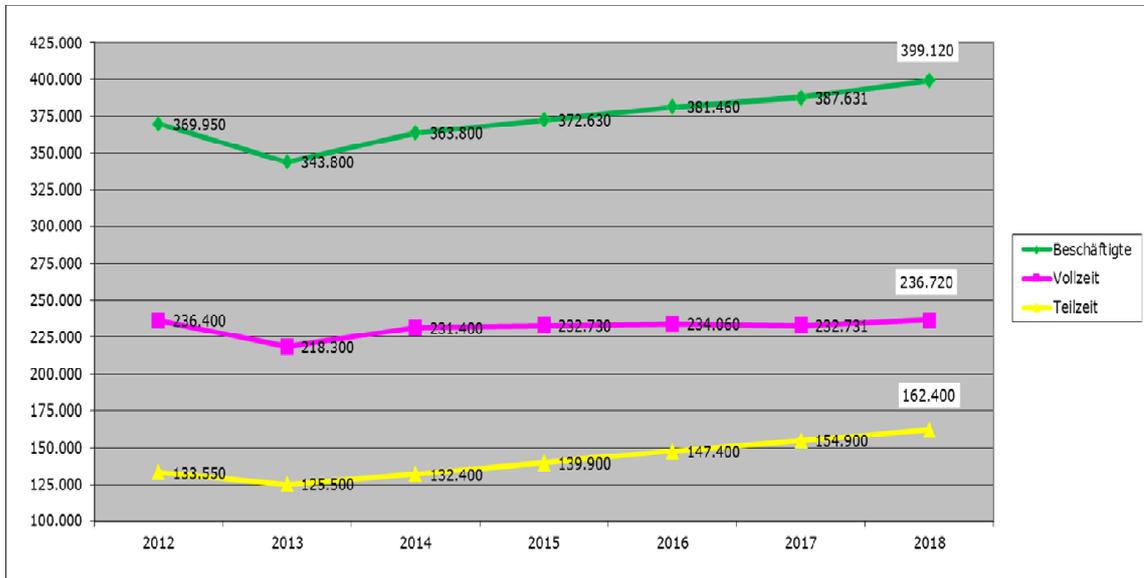


Abb. 7: Entwicklung der Beschäftigung⁴⁵ in der Hotellerie⁴⁶ im Zeitraum von 2012 bis 2018⁴⁷

Darauf hat die Politik zögerlich reagiert, aber im Jahr 2012 ein Gutachten zur Analyse des touristischen Arbeitsmarktes in Auftrag gegeben. Das Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft e.V. hat als Konsortialführer eine "Arbeitsmarkt- und Fachkräftenanalyse Tourismus" mit einem Vergleich der touristischen Arbeitsmärkte und der Fachkräftesituation in den exemplarisch ausgesuchten Bundesländern Sachsen, Sachsen-Anhalt, Schleswig-Holstein und Bayern durchgeführt. Aus den aggregierten Daten wurden sowohl Schlussfolgerungen für die beteiligten Bundesländer als auch für die Bundesebene abgeleitet. Dadurch konnte ein Beitrag zur Verbesserung der Aus- und Weiterbildungssituation sowie der motivatorischen Einflüsse erreicht werden, z. B. mit „Werkstattgesprächen“ und einem Maßnahmenkatalog im Rahmen der „Allianz für Aus- und Weiterbildung“.

⁴⁴ Vgl. Institut der Deutschen Wirtschaft e. V. (2014a), S. 4 und Hotelverband Deutschland (IHA) (2014),

S. 157 und Hotelverband Deutschland (IHA) (2017), S. 177ff. und von Bonin, Albrecht (2013), S. 12f. und Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2017c), S. 41.

⁴⁵ Definition Beschäftigte gemäß Statistischem Bundesamt: Beschäftigte sind Personen, die in Betrieben, Unternehmen oder Arbeitsstätten tätig sind und entweder in einem Arbeitsvertrags- beziehungsweise Dienstverhältnis oder in einem Eigentümer-, Miteigentümer- oder Pachtverhältnis zum Betrieb, Unternehmen oder zur Arbeitsstätte stehen bzw. als unbezahlt mithelfende Familienangehörige mindestens 1/3 der branchenüblichen Arbeitszeit im Betrieb/Unternehmen tätig sind, Erkrankte, Urlauber sowie Personen, die Übungen bei der Bundeswehr ableisten, sonstige vorübergehend Abwesenden, Streikende und von Aussperrung betroffene Personen, ferner Arbeitskräfte, die an andere Unternehmen gegen Entgelt zur Arbeitsleistung gemäß dem Arbeitnehmerüberlassungsgesetz überlassen werden, Saison- und Aushilfsarbeiter, Kurzarbeiter, Schlechtwettergeldempfänger, Teilzeitbeschäftigte, Personal auf Bau- und Montagestellen, Fahrzeugen usw. sowie Heimarbeiter und Auszubildende.

⁴⁶ Die hier verwendete Definition Hotellerie basiert auf der Klassifikation des Statistischen Bundesamtes: Hotels und Hotels garnis, keine Pensionen, Gasthöfe oder anderen Beherbergungseinrichtungen.

⁴⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Statistisches Bundesamt (2017h), S. 2, Werte für 2016-2018 aufgrund der durchschnittlichen Veränderungen des Zeitraumes 2012-2015 hochgerechnet.

Zudem hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie die Beratungs- und Vermittlungsbemühungen für Ausbildungsplätze mit dem Programm „Passgenaue Besetzung“ sowie zur Stärkung vor allem klein- und mittelständischer Unternehmen das „Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung“ gefördert.⁴⁸

Ergänzend dazu haben im Jahr 2015 die Bundesministerien für Arbeit und Soziales sowie für Bildung und Forschung das Programm „Bildungsketten“ intensiviert, um Schüler der siebten Klassen mittels einer Potenzialanalyse frühzeitig an duale Ausbildungsberufe heranzuführen. Bis zum Jahr 2018 werden insgesamt rund 1,3 Mrd. EUR dafür bereitgestellt. Diese Initiative folgt dem Ansatz beider Ministerinnen, die gesellschaftliche Wertschätzung der dualen Ausbildung wieder zu stärken und findet Zuspruch bei den relevanten Branchenverbänden.⁴⁹ Dies erfolgte auch vor dem Hintergrund besonderer Merkmale des Arbeitsmarktes der Hotellerie. Dabei spielt ein anwachsender Anteil älterer Mitarbeiter eine große Rolle. Studien gehen davon aus, dass bis zum Jahresende 2018 der Anteil der zwischen 50 und 65 Jährigen an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Gastgewerbe bei knapp 30 Prozent liegen wird. Allerdings ist davon auszugehen, dass sich dieser Anstieg langfristig nicht verstetigen wird, da die geburtenstarken Jahrgänge 1955-1969 zum Großteil bereits heute in den statistischen Erhebungen der Altersklasse „55 bis unter 65 Jahre“ erfasst und aufgrund der hohen körperlichen Beanspruchung in den nächsten Jahren aus dem Erwerbsleben ausscheiden werden.⁵⁰ Die Entwicklung altersgerechter Arbeitskonzepte ist im Gastgewerbe noch nicht soweit fortgeschritten, als dass dieser Effekt aufgefangen werden könnte. Bei rund 60 Prozent der Beschäftigten kann daher davon ausgegangen werden, dass sie nicht erst zum Renteneintrittsalter, sondern im Korridor 55 - 58 Lebensjahre aus dem Betriebsleben ausscheiden.⁵¹

Auch in der demografiepolitischen Bilanz der Bundesregierung zum Ende der 18. Wahlperiode des Deutschen Bundestages wird deutlich, dass die demografische Entwicklung, die Verschiebung der Altersstrukturen und die sich dadurch ergebenden Herausforderungen des Arbeitsmarktes, insbesondere der Fachkräftesicherung und der Erfahrungsübermittlung an nachfolgende Mitarbeiter, sowohl eine betriebliche als auch eine gesellschaftliche Aufgabe darstellen. Dabei sind migrationspolitische Erwägungen von großer Relevanz, können aber aufgrund des schwer einzuschätzenden Qualifizierungsbedarfs nur unzureichend sicher einkalkuliert werden.⁵² Eine interessante Beobachtung dabei ist allerdings, dass in der Studie „Azubi-Recruiting-Trends 2016“ des Instituts U-Testsysteme im Jahr 2016 fast drei Viertel aller Betriebe im Gastgewerbe angaben, dass sie keine Ausbildungsangebote für Flüchtlinge entwickelt hätten, obwohl über 60 Prozent der Betriebe Schwierigkeiten mit der Akquise von Auszubildenden haben.⁵³

⁴⁸ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2014), Abruf am 25.5.2017 und Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2017c), S. 29ff.

⁴⁹ Vgl. Ahgz-online.de (2015b), Abruf am 17.4.2015.

⁵⁰ Vgl. Maack u. a. (2013), S. 65ff. und Bundesministerium des Innern (2017), S. 15f.

⁵¹ Vgl. Von Bonin (2013), S. 12f.

⁵² Vgl. Bundesministerium des Innern (2017), S. 15f.

⁵³ Vgl. U-Testsysteme (2016), S. 27.

Insofern geben diese Zahlen auch einen Hinweis auf mögliche Optionen und zeigen zugleich, dass sich gesellschaftliche Entwicklungen erst zögerlich in betriebliche Aktivitäten umwandeln lassen und es nur wenige Unternehmen gibt, die zeitnah, flexible und mutig reagieren. Ein Beispiel dafür ist die Hotelgruppe Motel One, die bereits im April 2016 mit einem Beschäftigungsprogramm besondere Angebote für Geflüchtete gemacht hat und diese Initiative ausweiten konnte.⁵⁴ Dabei ist es bemerkenswert, dass sowohl die Personalleiterin der Motel One Gruppe als auch der für die Operative verantwortliche Geschäftsführer Hochschulabschlüsse vorweisen und sich diesen Personalthemen primär strategisch und analytisch annähern.

Um die Arbeitsstrukturen in der Hotellerie vollständig darzustellen, muss auch darauf verwiesen werden, dass in dieser „Tiefqualifikationsbranche“ viele Tätigkeiten und Stellenprofile angeboten werden, für die keine Ausbildung und auch kein Studienabschluss erforderlich sind. Dies bezieht sich z. B. auf Reinigungskräfte sowie Hilfen im Gastronomiebereich und Pagen. Trotzdem liegt der Anteil sozialversicherungspflichtig Beschäftigter ohne Berufsausbildung mit ca. 16 Prozent ähnlich niedrig wie durchschnittlich in anderen Branchen (ca. 13,5 Prozent).⁵⁵ Vor diesem Hintergrund ist es schwer nachvollziehbar, dass die seit fast 15 Jahren von Branchenverbänden und politisch Verantwortlichen angestrebte Modernisierung der Ausbildungsberufe noch immer nicht abgeschlossen wurde, so dass sogar die Bundesregierung das Projekt auf ihre tourismuspolitische Agenda setzte.⁵⁶ In diesem langwierigen Prozess hat der DEHOGA Bundesverband bereits 2014 mit den „Thesen des DEHOGA für eine Neuordnung der gastgewerblichen Berufsausbildung“ eine klare Positionierung vorgenommen und sich für eine Modularisierung bei gleichzeitiger Beibehaltung von sechs Berufen und Differenzierung zwischen 2- und 3-jährigen Ausbildungsgängen ausgesprochen. Schwerpunkte im Rahmen einer moderaten Modernisierung sind die Weiterentwicklung des bisherigen Ausbildungsberufes „Hotelkaufmann“ zu einem vollwertigen „Kaufmann für Hotelmanagement“, eine Schärfung der Profile von Hotel- und Restaurantfachleuten sowie die Einführung von Wahlbereichen bei Köchen. Auch eine Neugliederung der „Fachkraft Gastgewerbe“ in vier Spartenbildungen in Küche, Service, Etagen-/ Wirtschaftsdienst und Systemgastronomie wurde unter Einbindung der jeweiligen Mitarbeiterverbände konsentiert. Allerdings sind noch zusätzliche Verhandlungsrunden mit der zuständigen Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten erforderlich, da dort noch weiterer Klärungsbedarf besteht.⁵⁷ Dies wiederum ist verwunderlich, denn auch diese Gewerkschaft und der Deutsche Gewerkschaftsbund insgesamt skizzieren eine angespannte Situation des Ausbildungsmarktes, konstatieren dringenden Handlungsbedarf hinsichtlich mehr Qualität sowie besserer Arbeitsbedingungen und fordern zudem ein Zugehen auf die Hauptschüler, die oftmals unversorgt bleiben. Über 60 Prozent der ausgeschriebenen Ausbildungsplätze fordern einen höheren als den Hauptschulabschluss, so dass sich die Hotellerie von dieser Nachwuchsquelle teilweise selbst abschneidet.⁵⁸

⁵⁴ Vgl. Abendblatt-berlin.de (2017), Abruf am 16.7.2017.

⁵⁵ Vgl. Maack u. a. (2013), S. 77.

⁵⁶ Vgl. Gastronomie-hotellerie.com (2015), Abruf am 25.8.2017 und hottelling.net (2015), Abruf am 6.5.2017.

⁵⁷ Vgl. DEHOGA Bundesverband (2014), S. 1ff. und Expertengespräch des Verfassers dieser Arbeit mit RA Sandra Warden, DEHOGA Bundesverband, am 12.7.2017.

⁵⁸ Vgl. Ahgz-online.de (2015), Abruf am 15.4.2015 und Top Hotel (2013), Abruf am 9.9.2013.

*"Das duale Ausbildungssystem als die Hauptsäule der Nachwuchsförderung im Gastgewerbe steht im Wettbewerb zum auch politisch erzeugten Trend, das Angebot touristischer Studiengänge zu erweitern. Die Hotellerie kann aber nur ein begrenztes Volumen akademisch gebildeter Fachleute ausbildungsgerecht einsetzen, ich schätze ca. 5-8 Prozent sind Maximum, primär in Bereichen wie Vertrieb und Marketing, Controlling und Buchhaltung oder Personalwesen, weniger in der Operative- aber die Mehrheit der Jobs im Gastgewerbe ist und bleibt nun einmal in der Operative und nicht in der Administration. Daher ergibt sich eine logische Begrenzung. Der DEHOGA geht davon aus, dass der Akademikeranteil in der Branche zwar auch noch weiter ansteigen wird (auch weil das Arbeitskräfteangebot in diesem Bereich wächst), das Gros der Fachkräfte jedoch auch auf längere Sicht aus der beruflichen Bildung (d.h. duale Erstausbildung, ggf. mit beruflicher Weiterbildung) kommen wird. Den allermeisten Unternehmen ist außerdem praktische Erfahrung in den unterschiedlichen Bereichen im Hotel bei ihren Führungskräften enorm wichtig; als Alternative zur dualen Ausbildung kommen deshalb eher duale als rein akademische Studiengänge in Betracht – es sei denn, die Nachwuchskraft absolviert umfangreiche Praktika. Wichtig dabei ist auch zu beachten, dass die Lohnquote in der Hotellerie heute bereits relativ hoch ist und die von Akademikern meist erwarteten höheren Gehälter in der Hotellerie nicht oder nur begrenzt erwirtschaftet werden können. Daher geht es uns um Klarheit und Transparenz, was an spannenden Aufgaben in der Hotellerie zu erleben ist und zugleich, welche tatsächliche Vergütung dafür realistisch ist. Dadurch vermeiden wir Enttäuschungen und unerfüllte Hoffnungen auf beiden Seiten."*⁵⁹

Gerade dies müsste alle Akteure zu intensivem Handeln veranlassen. Mit einer scheinbar branchentypischen Passivität haben sich jedoch alle Akteure abgefunden und darauf eingestellt, so dass tradierte Zuständigkeiten bestehen bleiben, anstatt wirkungsvolle Veränderungen zeitnah herbeizuführen. Noch im Jahr 2012 hatte jeder geöffnete Hotelbetrieb durchschnittlich 3,3 Auszubildende, dieser Wert wird bis zum Jahr 2018 voraussichtlich auf 2,5 gastgewerbliche Lehrlinge absinken. Im selben Zeitraum veränderte sich die durchschnittliche Anzahl von Mitarbeitern pro geöffnetem Hotelbetrieb von 17,6 auf 20,1 Personen.⁶⁰ Zwischenzeitlich ist auch die Abbrecherquote bei den gastgewerblichen Ausbildungsberufen auf ca. 60 Prozent angestiegen.⁶¹ Es droht, dass der Negativtrend bei der Ausbildungsnachfrage nicht in erforderlichem Maße abgemildert werden kann, denn für einen grundlegenden Umschwung ist es zu spät und die tatsächliche Umsetzung sowie die Effekte aus der angestrebten Modernisierung werden, nach Auskunft des Bundesinstituts für Berufsbildung, noch mehrere Jahre auf sich warten lassen. Der Ansatz, Hotelberufe auch für Abiturienten attraktiver zu gestalten, ist dabei nur ein Element möglicher Anpassungen.⁶²

⁵⁹ Zitat von RA Sandra Warden, DEHOGA Bundesverband, im Expertengespräch mit dem Verfasser dieser Arbeit am 12.7.2017.

⁶⁰ Eigene Berechnungen in Anlehnung an DIHK (2017), S. 2 und Statistisches Bundesamt (2017h), S. 2, Werte für 2016-2018 aufgrund der durchschnittlichen Veränderungen des Zeitraumes 2012-2015 hochgerechnet.

⁶¹ Vgl. Hennig (2017a), Abruf am 30.4.2017.

⁶² Vgl. Bundesinstitut für Berufsbildung (2017b), S. 2+4.

Auch die Diskussion um die Statusänderung der Kochausbildung hin zu einer Handwerkslehre ist noch nicht abschließend beendet. Gerade allerdings der dramatische Rückgang der Anzahl von Koch- und Restaurantfachlehrlingen (-61 Prozent bzw. -67 Prozent im Zeitraum 2007 bis 2018) macht die Lage deutlich und wird gerade von den Gewerkschaften z. B. im DGB-Ausbildungsreport regelmäßig angeprangert.⁶³ Als Auswirkungen des drastischen Rückgangs sind in vielen Betrieben bereits kürzere Servicezeiten eingeführt oder Restaurantbereiche geschlossen worden.⁶⁴

Gerade für die Ausbildungssituation in der Gastronomie sind die Umstrukturierungen der Ausbildungsinhalte sinnvoll und zeitgemäß. Andererseits muss es weitere Gründe für den bisherigen überproportionalen Rückgang bei auszubildenden Restaurantfachleuten geben, denn in einer Befragung eben solcher Auszubildender gab fast die Hälfte an, dass sie den Ausbildungstitel „Restaurantfachmann/-frau“ immer noch als den attraktivsten aller gastgewerblichen Berufe ansieht. Der Umgang mit den Auszubildenden durch Führungskräfte und durch die Gäste ist ein entscheidender Aspekt bei der Beurteilung der Zufriedenheit mit der Ausbildung und dem Verbleib im Ausbildungsbetrieb.⁶⁵ Dies wiederum steht im Widerspruch zur Entwicklung der gemeldeten Bewerberzahlen im Gastgewerbe. Die Zahl von Schülern, die sich auf eine Ausbildungsstelle als Koch beworben haben, brach im Zeitraum 2008 bis 2017 um gut 55 Prozent ein, bei Restaurantausbildungsplätzen sogar um 57 Prozent. Die Hotelfachmann/-frau-Ausbildung wurde von 40 Prozent weniger jungen Interessenten nachgefragt, bei Hotelkaufmann/-frau als Ausbildungsberuf fiel der Rückgang mit 25 Prozent moderat aus. Betriebe mit Lehrplätzen im Beherbergungsbereich können ihre Situation offenbar etwas besser steuern als jene mit ausschließlich gastronomischem Angebot, denn ein Hotel als Ausbildungsbetrieb ist attraktiver als ein reiner Speisebetrieb. Insofern kann die Hotellerie als Branche daraus auch die Aufforderung ableiten, sich auf ihre Stärken zu besinnen und diese in den Vordergrund zu stellen. Eine ehrliche Darstellung aller Bereiche, die im Zuge einer Ausbildung durchlaufen werden, ist für eine differenzierte Präsentation der betrieblichen Abläufe von Vorteil, um nicht dem pauschalen Vorurteil der servicelastigen Ausbildung wie in einem Restaurant zu erliegen.⁶⁶

Zudem ist diese Entwicklung der Bewerberzahlen Mahnung an die zuständigen Fachverbände, sich in punkto Ausbildungsmarketing aktiv im Markt potenzieller Nachwuchskräfte zu positionieren und nicht auf andere Akteure zu vertrauen. Die von mehreren Branchenvereinigungen, z. B. von der Hoteldirektorenvereinigung (HDV), angestrebten Werbekampagnen, z. B. „Fair Jobhotels“ (45 teilnehmende Hotels, 55 zusätzliche Betriebe sind in Planung), zeigen die Erkenntnis einer dringenden Handlungsnotwendigkeit. Sie verfolgen das Ziel, die Attraktivität der Hotellerie zu steigern, den Umgang mit den Mitarbeitern zu modernisieren und das Bewusstsein für den Nachwuchs und dessen Erwartungen an die Hotellerie als Arbeitgeber zu schärfen.⁶⁷

⁶³ Vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (2017c), S. 5f.

⁶⁴ Vgl. Hotelverband Deutschland (IHA) (2017), S. 177ff. und von Bonin (2013), S. 12f. und Hennige (2015), S. 98f. und Handelsblatt (2015), Abruf am 25.8.2017, und van Laak (2015), S. 1.

⁶⁵ Vgl. DEHOGA Bundesverband (2014), S. 1ff. und U-Testsysteme (2016), S. 20 und Simmeth (2013), S. 137ff. und Wulf (2017), Abruf am 16.8.2017.

⁶⁶ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2017b), S. 2f. und DIHK (2017), S. 2.

⁶⁷ Vgl. Top Hotel (2016), S. 18f. und Top Hotel Spezial (2017a), S. 8ff.

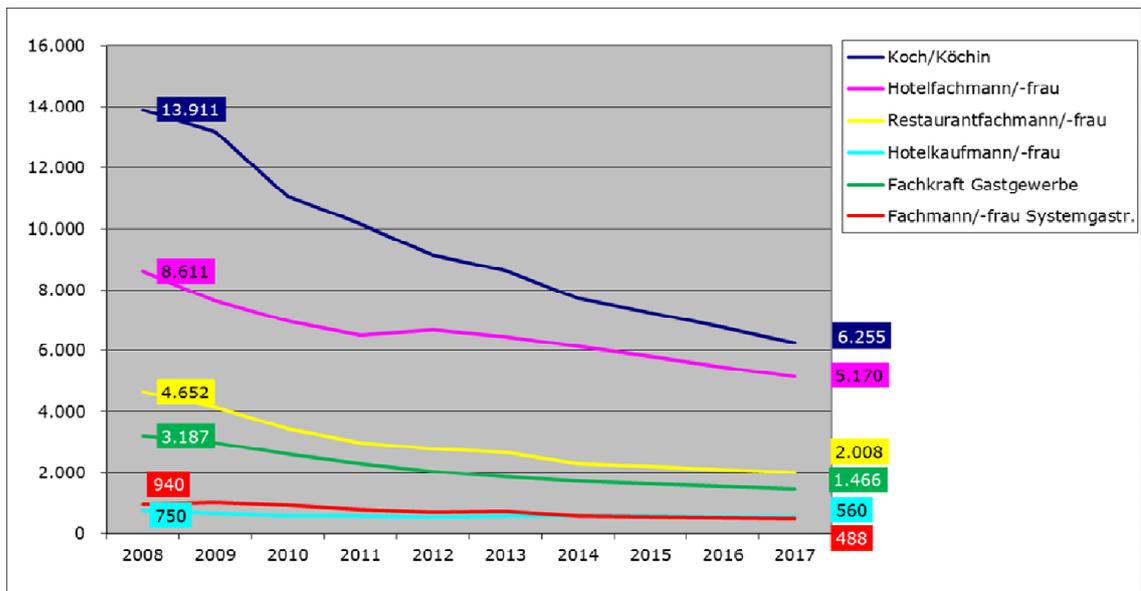


Abb. 8: Entwicklung der Bewerberzahlen in den sechs gastgewerblichen Ausbildungsberufen zwischen 2008 und 2017⁶⁸

Gleichzeitig haben verschiedene DEHOGA Landesverbände eigene Zertifizierungssysteme für die Hervorhebung besonderer Ausbildungsbetriebe entwickelt, z. B. zeichnet der DEHOGA Berlin „Ausbildung mit Qualität“ aus. Allerdings sind die Anforderungen der Systeme unterschiedlich. Die Hoteldirektorenvereinigung (HDV) lässt für ihr Zertifikat „Exzellente Ausbildung“ die erarbeiteten Kriterien vom technischen Prüfdienst DEKRA prüfen - dies ist aus Sicht des DEHOGA kein passendes Instrument und auch kein adäquater Partner zur Beurteilung von Ausbildungsqualität in einem Dienstleistungsbetrieb. Zudem sehen die DEHOGA Landesverbände die Kosten der HDV-Auszeichnung als zu hoch, vor allem für Kleinbetriebe, an. Anhand der verhaltenen Reaktion der Branchenverbände auf Bundesebene (DEHOGA Bundesverband, Hotelverband Deutschland, Verband der Köche Deutschlands oder Verband der Servicefachkräfte, Restaurant- und Hotelmeister, Deutscher Industrie- und Handelskammertag), muss davon ausgegangen werden, dass sich diese Aktivitäten nur sehr langsam in der Hotellerie durchsetzen werden und es nicht zu brancheneinheitlichen Maßnahmen kommen wird, obwohl dies wünschenswert ist.⁶⁹

Eine aktive Werbung für das Gastgewerbe als interessanter Arbeitgeber wird allerdings zunehmend durch die historisch gewachsenen Verbandsstrukturen (17 Landes- und zwei Bundesverbände) sowie den schnellen Ruf nach gesetzlichen Regelungen erschwert. Diese Hemmschuhe bei der Entwicklung einer starken Branchenvertretung führen auch dazu, dass die Betriebe vor allem auf sich gestellt und von möglichen Netzwerken und Interessengemeinschaften abgängig sind.⁷⁰

⁶⁸ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2017b), S. 2f. und DIHK (2017), S. 2.

⁶⁹ Vgl. Gastronomie-hotellerie.com (2016) und Ahgz.de (2016), beide Abruf am 16.8.2017, und Pütz-Willems/Stauss (2017), S. 1 und Expertengespräch des Verfassers dieser Arbeit mit RA Sandra Warden, DEHOGA Bundesverband, am 12.7.2017.

⁷⁰ Vgl. Hennige (2015), S. 104 und von Bonin (2013), S. 13.

Initiative	Anbieter/Träger	Reichweite	Laufzeit	Teilnehmer
Exzellente Ausbildung	Hoteldirektoren-vereinigung (HDV)	Bundesweit einheitlich	2 Jahre	43
Ausbildung mit Qualität	Neun DEHOGA-Landesverbände: Baden-Württemberg, Berlin, Brandenburg, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Lippe, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und Sachsen-Anhalt	Baden-Württemberg, Berlin, Brandenburg, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und Sachsen-Anhalt	2 Jahre	Baden-Württemb. 1, Berlin 58, Brandenburg 7, Hamburg 7, Mecklenburg-Vorp. 3, Nordrhein-Westfalen 67 Rheinland-Pfalz und Sachsen-Anhalt 0 Gesamt 143
Ausbilder-versprechen	DEHOGA Baden-Württemberg	Baden-Württemberg	3 Jahre	184
Ausbildungs-versprechen	DEHOGA und IHK Hessen	Hessen	2 Jahre	115
	DEHOGA und IHK Niedersachsen	Niedersachsen	3 Jahre	270
TOP Ausbildungs-betrieb	DEHOGA und IHK Bayern	Bayern	3 Jahre	19
Qualitätsinitiative gastgewerbliche Ausbildung	DEHOGA und IHK Schleswig-Holstein	Schleswig-Holstein	3 Jahre	189
Qualitätssiegel „Garantierte Ausbildungsqualität“	THÜHOGA Thüringen/ IHK Erfurt	Thüringen	3 Jahre	11
Qualitätssiegel „Hervorragender Ausbildungsbetrieb“	DEHOGA Rheinland-Pfalz/ IHK Koblenz, IHK Trier	Rheinland-Pfalz	3 Jahre	20
Qualitätslabel „Empfohlener Ausbildungsbetrieb“	DEHOGA Sachsen/ Bundesagentur für Arbeit, Regionaldirektion Sachsen	Sachsen	3 Jahre	6
insgesamt		bundesweit		1.000

Tab. 3: Initiativen zur Ausbildungsförderung und -qualitätssicherung⁷¹

Die Steuerung dieser Initiativen mit unterschiedlichen Verantwortlichkeiten, DEHOGA oder Industrie- und Handelskammer und/oder Arbeitsagentur, führt zu organisatorischen Unklarheiten für Interessenten. In Thüringen beispielsweise können die drei Industrie- und Handelskammern unabhängig voneinander entscheiden, ob sie das Zertifikat überhaupt anbieten möchten.

⁷¹ Vgl. Eigene Darstellung in Anlehnung an Dehoga-bundesverband.de (2017), Abruf am 1.7.2017 sowie einer Abfrage bei den Trägern im Zeitraum 16.-22.7.2017 nach Angaben zum Stichtag 1.7.2017.

Auch dadurch ist nachvollziehbar, warum in diesem Bundesland nur elf Betriebe ausgezeichnet wurden - allesamt im IHK-Bezirk Erfurt, da die anderen beiden Kammern das Zertifikat nicht mittragen.⁷² Dem ausgedehnten Such- und Aktivitätsradius heutiger Schüler und potenzieller Bewerber, ihrem vergleichenden Informationsdrang und ihrem hohen Anspruch an Arbeitgeber und deren Branchendarstellung wird dieser „Flickenteppich“ jedoch nicht gerecht. Dies hat der Verfasser dieser Arbeit auch im Jubiläumsband zum 20. Gründungstag der Deutschen Gesellschaft für Tourismuswissenschaften im November 2016 in einem Beitrag zu diesem Thema ausgeführt und die vorstehende Tabelle in einer abgewandelten Variante bereits dort eingesetzt. Die unterschiedlichen Regularien sowie die teilweise intransparente Darstellung auf den jeweiligen Internetseiten zeigen zum Stichtag 1. Juli 2017, zu dem die Teilnehmerzahlen und die Laufzeiten durch den Verfasser dieser Arbeit abgefragt wurden, von zusätzlichem Optimierungsbedarf. Bei den Kriterien der einzelnen DEHOGA-Zertifikate sind z. T. auch Anforderungen enthalten, die durch Tarifverträge oder aktuelle Gesetzgebung im Bereich Berufsbildung bereits geregelt sind und dort sogar strenger abgefragt werden als hier gefordert, z. B. die „frühzeitige“ Bekanntgabe von Dienstplänen ist in Tarifverträgen konkreter gefasst als in hier vorgestellten Zertifikaten. Zudem handelt es sich bei vielen Textbausteinen um Appelle und Selbstverpflichtungen⁷³, die keine Neuerungen für Bewerber oder Auszubildende enthalten, z. B. „Wir sind uns bewusst, dass Ausbilder eine Vorbildfunktion haben.“⁷⁴ Die niedrige absolute Teilnehmerzahl gastgewerblicher Betriebe lässt zudem viel Raum für unterschiedliche Sichtweisen hinsichtlich der Bedeutung und des Wertes dieser Zertifikate. Da die Zahl ausbildender Hotels und Hotels garnis auf ca. 4.780 gesunken ist, wird verbandsseitig der hohe Anspruch der Auszeichnungen angeführt, so dass die rechnerisch rund 21 Prozent der Ausbildungsbetriebe besondere und damit zertifizierbare Ausbildungsleistungen anbieten. Unter der Berücksichtigung, dass sich auch gastronomische Betriebe ohne Beherbergungsanteil zertifizieren lassen können, ist von einem Anteil der Hotels und Hotels garnis von nur ca. 800 Betrieben auszugehen.⁷⁵ Dadurch sinkt der prozentuale Anteil zertifizierter Betriebe auf gut 16,7 Prozent der ausbildenden und weniger als vier Prozent aller geöffneten Hotels und Hotels garnis. Dies bedeutet allerdings auch, dass alle anderen, nicht zertifizierten aber ausbildungsberechtigten Hotels, eher durchschnittliche bzw. unauffällige Ausbildungsqualität gewährleisten – oder eine Teilnahme nicht als wirtschaftlich, marktrelevant oder ausbildungsförderlich ansehen. Angesichts der überschaubaren Teilnehmerzahlen ist die Aussagekraft der Siegel und Zertifikate daher kritisch zu bewerten. Eine nachhaltige Qualitätsoffensive auch mit öffentlichkeitswirksamer Breitenwirkung müsste mehr bieten als engagierte „Leuchttürme“ in der bundesweiten Ausbildungslandschaft. Auch weil eine wettbewerbsorientierte Vorbildfunktion für andere Betriebe offenbar nicht entsteht. Gerade aber eine wirklich qualitative Positionierung und mit Konsequenzen belegte Verpflichtung wäre vor dem Hintergrund der hier geschilderten Veränderungen dringend erforderlich.

⁷² Vgl. Auskunft der IHK Erfurt/Projektbüro für das Qualitätssiegel „Garantierte Ausbildungsqualität“ in Thüringen an den Verfasser dieser Arbeit am 20.7.2017.

⁷³ Vgl. ihk-schleswig-holstein.de (2017): Auszug aus den Teilnahme Kriterien des Zertifikats „Qualitätsinitiative gastgewerbliche Ausbildung“ in Schleswig-Holstein: *„Teilnehmen kann, wer nach persönlicher Beratung durch die IHK die Verpflichtung zur Einhaltung der Qualitätsmerkmale schriftlich versichert hat. Danach ist die Nutzung des Qualitätslogos für Werbezwecke erlaubt“*, Abruf am 26.7.2017.

⁷⁴ Vgl. [HospitalityInside](http://hospitalityinside.com) (2013b), S. 4.

⁷⁵ Vgl. [Cafe-future.net](http://cafe-future.net) (2017), Abruf am 16.8.2017.

Denn auch die Differenzen zwischen dem Selbstbild und der tatsächlichen Lage der Hotellerie bzw. dem, was sie ihren potenziellen Mitarbeitern bietet, sind sehr groß. Zudem ist den Bewerbern ihre komfortable Ausgangslage bewusst, so dass sie bei mehreren Stellen zusagen und nur die attraktivste tatsächlich antreten. Diese Entwicklung ist gerade für Kleinbetriebe betriebswirtschaftlich kaum abzufangen, so dass deren Überzeugungskraft umso stärker sein müsste.⁷⁶

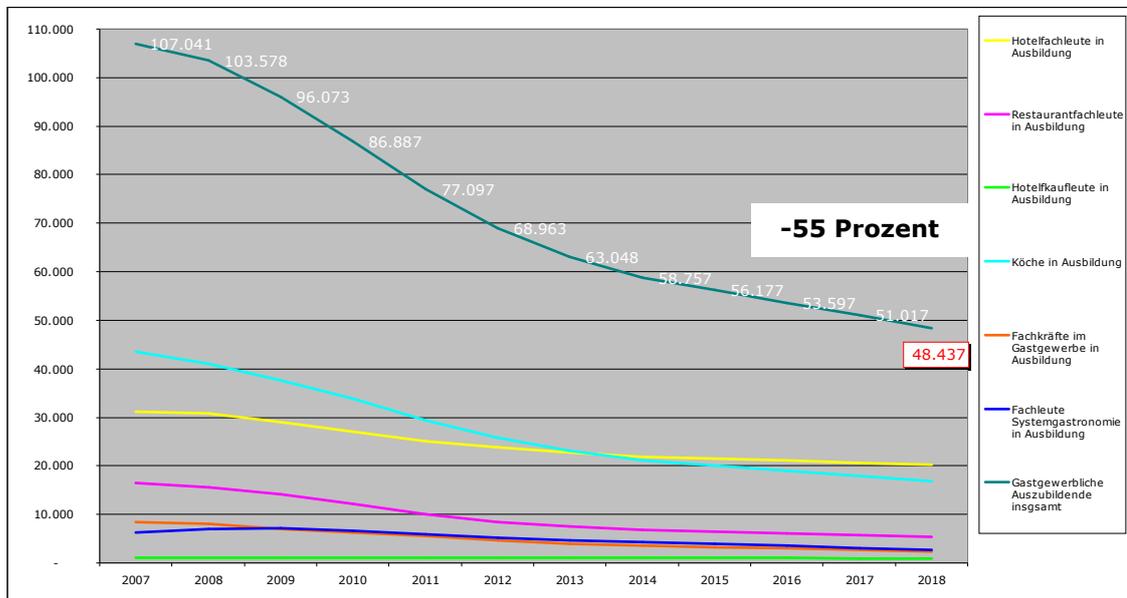


Abb. 9: Entwicklung der Anzahl Auszubildender in den sechs gastgewerblichen Lehrbildern sowie kumuliert im Zeitraum 2007 bis 2018⁷⁷

Die Attraktivität der klassischen dualen Ausbildung in Hotel- und Restaurantbetrieben ist in den letzten Jahren deutlich zurückgegangen, so dass Qualitätsanstrengungen im Rahmen einer konzertierten und bundeseinheitlichen Kampagne unumgänglich sind. Analog zum Engagement bei den Themen Nichtraucherschutz und Vertriebspolitik müssten die Mitgliedsbetriebe ihr betriebliches Interesse an wirksamen Maßnahmen mit der Bereitschaft zu effektiven und finanziell angemessenen Maßnahmen und Instrumenten untermauern, damit die Verbände handlungsbefähigt werden. Dadurch könnte der Branche die ihr zustehende Bedeutung verliehen werden. Von einem solchen Ansatz sind jedoch beide Branchenverbände nicht überzeugt.⁷⁸ In einer Situation, in der Verknüpfung und Gemeinsamkeit erforderlich sind, werden die traditionellen Hürden zwischen den einzelnen Organisationen noch sehr zögerlich überwunden. Auf der Jahrestagung der Hoteldirektorenvereinigung im Jahr 2017 wurde es als besonders bemerkenswert aufgenommen, dass sich der neue Präsident des DEHOGA Bundesverbandes als Gesprächsgast sogar für einen gemeinsamen Auftritt der Branchenverbände aussprach. Angesichts des bisher rivalisierenden Verhältnisses der Branchenverbände zueinander war dies ein geradezu revolutionärer Schritt.

⁷⁶ Vgl. Top Hotel (2015), Abruf am 29.9.2015.

⁷⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an DIHK (2017), S. 3, Hochrechnung für die Jahre 2017 bis 2018.

⁷⁸ Vgl. Top Hotel Spezial (2017b), S.15 und Expertengespräch des Verfassers dieser Arbeit mit RA Sandra Warden, DEHOGA Bundesverband, am 12.7.2017.

Es bleibt abzuwarten, ob auch wirklich branchenwirksame Aktivitäten folgen.⁷⁹ Auch der neue Vorsitzende des Hotelverbands Deutschland (IHA) konnte in einem Interview mit dem Online Magazin HospitalityInside im Frühjahr 2017 feststellen, dass ein Mehr an Gemeinsamkeit gebraucht würde. Gleichzeitig aber lehnte er es ab, mit anderen Verbänden zusammen über Marketingmaßnahmen oder andere Instrumente zur Stärkung der Branche nachzudenken. Es blieb bei einem Appell an alle, ohne sich selbst an die Spitze der Bewegung setzen zu wollen.⁸⁰

Branche: 1. Deutscher Hotel- und Gaststättenverband 2. Hotelverband Deutschland	H O T E L L E R I E	Gewerkschaft: Gewerkschaft Nahrung, Genuss, Gaststätten
Führungskräfte: 1. Hoteldirektorenvereinigung 2. Food and Beverage Managers Association 3. Leaders Club Deutschland 4. Verband der Stv. Direktoren und Rezeptionsleiter 5. Hospitality Sales Marketing Association 6. SKAL International Deutschland 7. Travel Industry Club		Mitarbeiter: 1. Verband der Servicefachkräfte, Hotel- und Restaurantmeister 2. Verband der Köche Deutschlands 3. Deutsche Barkeeper Union 4. Sommelier-Union Deutschland 5. Kirchlicher Dienst im Gastgewerbe
Berater: 1. Berufsvereinigung Berater im Gastgewerbe 2. Bundesverband Deutscher Unternehmensberater 3. Bundesverband freier Berater 4. Verband der Gastronomieplaner und -berater 5. Verband der Fachplaner Gastronomie - Hotellerie – Gemeinschaftsverpflegung e. V. 6. Die Hotelsachverständigen- Von den Industrie- und Handelskammern bestellte und vereidigte Sachverständige für Hotellerie und Gastronomie		Bildung: 1. Kooperation deutscher Hotelfachschulen 2. Verband der Hotel- und Tourismuslehrer 3. Verband der Europ. Hotelfachschulen 4. Verband Dt. Privatschulverbände 5. Bundesverband der Lehrerinnen und Lehrer an berufsbildenden Schulen 6. Deutsche Gesellschaft für Tourismuswissenschaften

Tab. 4: Bundesweit aktive Einflussgruppen und Interessenvertreter der Hotellerie⁸¹

Angesichts des Umfangs erforderlicher Strukturveränderungen müsste eine adäquate Reaktion sowohl eine gesteigerte Flexibilität bei Unternehmen, Verbänden, Kammern und Schulen als auch eine intensive Verknüpfung der vielen Interessen und ihrer Vertreter in der Branche sein. Allerdings machen die tradierte und kleinteilige Struktur sowie deren Vielschichtigkeit und –stimmigkeit dies genauso wie eine professionelle Koordinierung umso aufwändiger, mangels Leitfigur oder -verband geradezu unmöglich.⁸² Ein Überblick über die wichtigsten und bekanntesten Meinungsführer der Branche verdeutlicht in Tabelle 4 diese komplexe Ausgangssituation.

⁷⁹ Vgl. Hoteldirektorenvereinigung (2017), S. 1 und Hospitalityinside (2013a), S. 3.

⁸⁰ Vgl. Pütz-Willems/Stauss (2017), S. 3.

⁸¹ Eigene Darstellung.

⁸² Vgl. Hennige (2015), S. 103f. und Bohne/Luthe (2014), S. 95.

Zwei Beispiele unterstreichen dieses Dilemma: Im Jahr 2004 schlossen sich die Personalverantwortlichen mehrerer großer in Deutschland verteilter Hotelgruppen zu einem Mitarbeiter-Marketingforum zusammen -der Hotel Human Resources Circle (HHRC) wurde gegründet. Die Teilnahme war nur Hotelketten vorbehalten, die mindestens vier Hotels in Deutschland betrieben, so dass auch renommierte Einzelhotels, z. B. das Jumeirah Frankfurt, das Concorde Hotel Berlin oder das Hotel Bayerischer Hof München, nicht mitwirken konnten. Auch Hotelkooperationen wurden außen vorgelassen. Der HHRC organisierte Veranstaltungen zu Personalthemen in der Hotellerie, begründete Kooperationen mit Bildungseinrichtungen und bot jährlich den „Check-in-Day“, eine Art „Schnuppertag“ in verschiedenen Hotels in mehreren Großstädten.⁸³ Obwohl diese erfolgreichen Events medienwirksam wurden und sich die Erkenntnis eines großen Handlungsbedarfs durchsetzte, hatte diese Allianz keinen langen Bestand. Personelle Veränderungen und Sparmaßnahmen bei mehreren Mitgliedsunternehmen führten zum Ende der Aktivitäten des HHRC im Jahre 2011.⁸⁴ Genau in diesem Jahr jedoch nahm der Deutsche Industrie- und Handelskammertag die Brisanz der Nachwuchsthematik auf und widmete dem Jahr 2011 das Leitthema „Gemeinsam für Fachkräfte – bilden – beschäftigen – integrieren“. Regionale und bundesweite Veranstaltungen erwirkten einen fachlichen Austausch und branchenübergreifendes Benchmarking. Das Thema wurde dadurch breitenwirksam gestreut und in vielen weiteren Institutionen fanden nachgelagerte Diskussionen dazu statt. Weder der DEHOGA Bundesverband noch der Hotelverband Deutschland waren allerdings bei beiden beteiligt, so dass die Gründung, die Entwicklung und die Veranstaltungen weder unterstützt noch intensiviert beworben wurden. Die Ideen, den HHRC als Arbeitskreis der Branchenverbände zu institutionalisieren oder das DIHK-Leitthema längerfristig gemeinsam auszugestalten, wurden durch eben diese beiden Branchenverbände als unrealistisch abgelehnt.⁸⁵

Vielfach wird bei der Kreativität für Gästeangebote und Kulinarik mehr Energie und Ideenreichtum verwendet als bei der Stellengestaltung und der zielgenauen Suche nach Mitarbeitern. Zugleich werden fachbezogene Anforderungen in der Hotellerie vor allem in gut ausgestatteten Betrieben vermittelt. Die Quote der ausbildungsberechtigten Betriebe sank jedoch bis zum Jahr 2017 auf gut 38 Prozent, die der tatsächlich noch ausbildenden Betriebe auf knapp über 23 Prozent der geöffneten Hotels und Hotels garnis im Inland. Folglich beteiligen sich drei Viertel aller Betriebe nicht mehr an der Ausbildung von Nachwuchskräften, zum einen aus betriebswirtschaftlich-organisatorischen Gründen, zum anderen aus einem Mangel an Ausbildern oder an qualifizierten und zusagenden Bewerbern. Diese strukturelle Abkehr vom System der dualen Ausbildung liefert Indizien für eine künftige Entwicklung, denn je weniger Betriebe ausbilden, desto weniger Ausbildungskompetenzen und -qualifikationen sind in diesen Betrieben vorhanden. Zugleich konzentriert sich die Herausforderung der Ausbildung auf immer weniger Betriebe, die für alle anderen mit ausbilden und dies wiederum führt zu einer geringer werdenden Solidarität zwischen den Betrieben und zu einer verringerten Ausbildungsbreite. Die Vielfalt der Branche droht dadurch nicht mehr vollständig abgebildet zu werden.

⁸³ Vgl. hottelling.net (2009), Abruf am 16.8.2017.

⁸⁴ Vgl. blog.abseits.de (2007), Abruf am 16.8.2017 und Bohne/Luthe (2014), S. 98.

⁸⁵ Vgl. IHK und Tourismus (2011): Abruf am 27.5.2017 und Bohne/Luthe (2014), S. 99.

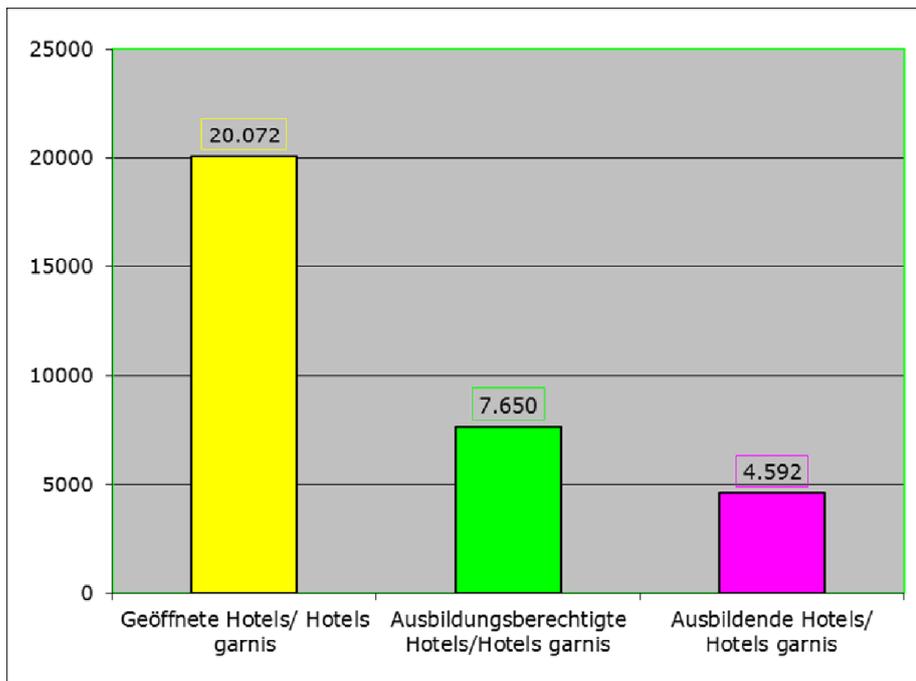


Abb. 10: Vergleich der Anzahl geöffneter, ausbildungsberechtigter und ausbildender Hotelbetriebe im Jahr 2017 in Deutschland⁸⁶

In dieses Bild passt auch die Situation an den Berufsschulen. Das dort vermittelte Lehrprogramm ist primär auf Haupt- und Realschüler fokussiert, obwohl deren Anzahl stetig sinkt. Gleichzeitig steigt der Anteil unterforderter Abiturienten im fachbezogenen Unterricht. Auch die Fachverbände sprechen sich für eine Kräftigung der dualen Berufsschulbildung durch finanzielle und strukturelle Förderung aus, um dadurch die duale Ausbildung insgesamt zu fördern. Dieser Anpassungsprozess ist einer Folge des Rückgangs der Personen mit mittlerem Schulabschluss um ca. 25 Prozent bis zum Jahr 2030 und der quantitativen Notwendigkeit, auch vermeintlich „überqualifizierte“ Bewerber einzustellen. Daraus müssten eine qualitative Umstrukturierung der Ausbildungs- und Arbeitsprofile sowie eine etappenweise Annäherung an die Erwartungen einer steigenden Zahl sowohl an eigentlich studierwilligen Schülern als auch an Absolventen hotelspezifischer Studiengänge folgen. Auch die sich verändernden Anforderungen an Tätigkeiten in der Hotellerie könnten dadurch berücksichtigt und zu innovativen Chancen für eine für beide Seiten passende Weiterentwicklung der Arbeitsgegebenheiten in Hotelbetrieben genutzt werden.⁸⁷

Dies könnte die Verschiebung von der primär berufsfachlichen Perspektive für eine Ausbildung in der Hotellerie hin zu einem auch akademisch geprägten Bildungsabschluss befördern. Die Bewerber setzen durch ihre Präferenz ein deutliches Zeichen für einen strukturellen Wandel des klassischen dualen Lehrsystems hin zu einem dualen Studienangebot.

⁸⁶ Eigene Berechnungen in Anlehnung an Statistisches Bundesamt (2013a+2014a+2014b+2015a+2015b+2016a+2016b+2017a+2017h), jeweils S. 17ff., Prognose für die Jahre 2017/2018 und Bundesagentur für Arbeit (2017b), S. 3ff.

⁸⁷ Vgl. Expertengespräch des Verfassers dieser Arbeit mit RA Sandra Warden, DEHOGA Bundesverband, am 12.7.2017. Hotelverband Deutschland (IHA) (2017), S. 172 und von Bonin (2013), S. 12f.

Die Hotellerie, vor allem die Fachverbände, müssen sich ernsthafter mit diesem Trend auseinandersetzen, um nicht noch mehr junge Menschen durch ein starres Festhalten an traditionellen Ausbildungswegen von der Hotellerie abzuhalten. Die Komplexität dieser Situation zeigt die Bedeutung für das Aneinanderrücken von Hochschule und Unternehmen auf und macht zugleich die Konkurrenzsituation für die duale Fachausbildung deutlich.⁸⁸

Diese Entwicklung ist dem Branchenverband DEHOGA bewusst und er spricht sich für duale Studiengänge im Vergleich zu einer rein akademischen Ausbildung aus.⁸⁹ Gerade für Abiturienten bieten duale Studiengänge einen ersten Studienabschluss mit integriertem Praxisanteil, der aus ihrer Perspektive gleichwertig zu den Praxisphasen während einer Berufsausbildung ist. Genau dies vermitteln auch die anbietenden Hochschulen, wohingegen die Unternehmen des Gastgewerbes auf die Qualität und die Vorzüge einer umfassenderen Fachausbildung verweisen. Dadurch ist es dem Marktgeschehen und der Präferenzbildung der Bewerber überlassen, sich für eines der beiden Modelle zu entscheiden. Vor diesem Hintergrund ist es nicht auszuschließen, dass in einer mittel- bis langfristigen Perspektive, d. h. in 15-30 Jahren, das Verwendungsprofil eines Bachelorabsolventen eine Einstiegsposition in einer operativen Abteilung darstellt, die heute noch nach einer dualen Berufsausbildung eingenommen wird.⁹⁰

Die Herausforderung besteht darin, Betriebe, Hochschulen und Absolventen auf diese Entwicklung entsprechend einzustimmen. An diesen Hochschulen muss intensiv geprüft werden, inwieweit die Studiengänge am Bedarf des Arbeitsmarktes orientiert und die Absolventen tatsächlich auf die vielfältigen Aufgaben in der Hotellerie vorbereitet sind. Außerdem ist zu berücksichtigen, dass für viele Jugendliche ein duales Studium die passende und zeitgemäße Antwort auch auf die verblässende Attraktivität beruflicher Ausbildungen generell und gerade in der Hotellerie ist. Dabei handelt es sich um Studienkonstrukte aus einem Lernanteil an einer Hochschule und einem Praxisanteil in einem Unternehmen. Sowohl der Wissenschaftsrat als auch die Stiftung zur Akkreditierung von Studiengängen in Deutschland haben sich mit diesem integrierenden Modell befasst. Diese Möglichkeit der Schnittstellenbildung entspricht auch dem Wunsch der Bewerber nach einem anspruchsvollen und perspektivenreichen Ausbildungsverhältnis.⁹¹ Durch die Einbindung intensiver betrieblicher Projektphasen wird fast die Hälfte aller dualen Studiengänge in Deutschland mit einem Fokus auf einen wirtschaftsorientierten Abschluss angeboten. Die Dualität aus Praxis- und Lernstätte führt zu einem großen Bedarf professioneller Abstimmung und Koordination, um mittels einer sinnvollen strukturellen und inhaltlichen Verknüpfung den hohen Qualitätsanspruch eines Studienabschlusses zu gewährleisten. Daher wird ein Anteil von mindestens 40 Prozent Unterricht durch Professoren oder gleichgestellte Lehrkräfte sowie die Wahrnehmung der Lehreinheiten in mindestens der Hälfte der Zeit am Standort der Hochschule empfohlen.⁹²

⁸⁸ Vgl. Hennige (2015), S. 98f.

⁸⁹ Vgl. Expertengespräch des Verfassers dieser Arbeit mit RA Sandra Warden, DEHOGA Bundesverband, am 12.7.2017

⁹⁰ Vgl. U-Testsysteme (2016), S. 15 und Hennige (2015), S. 100f.

⁹¹ Vgl. Urschel (2016), S.1f. und Wissenschaftsrat (2013), S. 6ff. und Stiftung für die Akkreditierung von Studiengängen in Deutschland/Akkreditierungsrat (2010), S. 3ff.

⁹² Vgl. Wissenschaftsrat (2013), S. 22ff. und Stiftung für die Akkreditierung von Studiengängen in Deutschland/Akkreditierungsrat (2010), S. 8ff.

Der anspruchsvollen Arbeitsbelastung sowie dem Wechsel zwischen Lern- und Arbeitsphase soll für beide Partner durch sechs grundlegende Qualitätsperspektiven entsprochen werden. Grundlage ist ein hoher wissenschaftlicher Anspruch zur Erlangung eines Studienabschlusses, keines Facharbeiterbriefes. Dabei spielen zugleich ein starker Praxisbezug und die Einbindung der wirtschaftlichen Projektphasen eine existenzielle Rolle. Zudem müssen im Sinne einer intelligenten Verzahnung die beiden Orte des Lernens und Arbeitens miteinander vernetzt werden. Sowohl dem teilnehmenden Unternehmen als auch der Hochschule fallen klar definierte Betreuungs- und Förderaufgaben zu, um das Modell für den Studenten aber auch für beide Kooperationspartner erfolgreich zu gestalten. Die auskömmliche Finanzierung als sechste Dimension der zu koordinierenden Infrastruktur ist für die Kalkulation und die Machbarkeitserwägungen der Teilnehmer eine entscheidende Größe.⁹³

Hoher wissenschaftlicher Anspruch	Adäquater Praxisbezug
Verzahnung beider Lernorte	Wirtschaftliche Projektphasen
Betreuungs- und Förderaufgaben beider Partner	Finanzierung der Lern- und Lehrinfrastruktur

Tab. 5: Die sechs Qualitätsperspektiven dualer Studiengänge⁹⁴

Durch die frühzeitige Bindung und den strukturierten Ablauf wird ein dualer Student mit dem Betrieb vertraut gemacht und erhält zugleich einen gewünschten und gesellschaftlich angesehenen Studienabschluss. Dieser Zwiespalt ist bereits an Stellenanzeigen und -profilen ablesbar. In einer Studie zu den Anforderungen an Fach- und Führungskräfte im Tourismus im Frühjahr 2017 wurde festgestellt, dass bei rund 50 Prozent der 200.000 von touristischen Unternehmen ausgeschriebenen Stellen (davon 85 Prozent aus Hotelbetrieben) akademische Abschlüsse erwartet werden (ca. 90 Prozent Bachelorabschluss, zehn Prozent Masterabschluss). Für die Hotellerie liegt die Quote der Stellenprofile mit akademischen Mindestanforderungen bei ungefähr 41 Prozent, so dass knapp 70.000 Stellen mit akademischen Anforderungen auf dem Markt verfügbar sind. Das wird auch dadurch gestützt, dass die Anzahl ausgeschriebener Stellen mit vorausgesetzten Studienabschlüssen monatlich um durchschnittlich fünf Prozent wächst, jene mit Fachausbildung aber nur um drei Prozent.⁹⁵

Dazu passen auch die Ausführungen des renommierten Personalberaters Albrecht von Bonin unter dem Titel „Vom Maschinisten zum Kapitän“. Bereits 2010 beschrieb er die wirtschaftliche Notwendigkeit, akademisches Managementwissen in die Hotellerie zu vermitteln, um international wettbewerbsfähig zu bleiben – oder erst zu werden.⁹⁶

⁹³ Vgl. Wissenschaftsrat (2013), S. 24f.

⁹⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an Wissenschaftsrat (2013), S. 24f.

⁹⁵ Vgl. Gloobi.de (2017), Abruf am 27.4.2017 und Joblift (2017), S.1 und Sander (2017), S. 1.

⁹⁶ Vgl. Von Bonin (2010), S. 64f.

Dieser Strukturwandel wurde jedoch nicht von allen Beteiligten gleichermaßen eingeschätzt. In der Anhörung zum Thema „Fachkräftesicherung im Tourismus“ des Ausschusses für Tourismus des Deutschen Bundestages am 4. November 2015 führten die Fachvertreter noch aus, dass nur sechs Prozent der gesuchten Mitarbeiter im Gastgewerbe über akademische Abschlüsse verfügen sollten.⁹⁷

Daraus folgt, dass in einem größer werdenden Markt von Absolventen andere touristische Zweige den Nachwuchs anlocken können, weil die Hotellerie sich und ihre Stellenprofile nicht attraktiv genug positioniert. Auch stellt sich vor dem Hintergrund der Sogwirkung alternativer akademischer Angebote weg von der Hotellerie die Frage nach der passgenauen „Employability“ akademisch Ausgebildeter. In der Auswertung einer Absolventenstudie der Hochschule Worms wurde bereits im Jahr 2010 nachgewiesen, dass ein Großteil der Absolventen in touristischen Studiengängen in Deutschland nach dem Abschluss nicht in die Hotellerie zurückkehrt, obwohl vor dem Studienbeginn eine Ausbildung im Gastgewerbe absolviert wurde.⁹⁸ Nur noch zwölf Prozent der Studierenden suchten wieder eine Anstellung in ihrer Ursprungsbranche. Dieser Abfluss in andere Beschäftigungsfelder unterstreicht den Handlungsbedarf und die Reaktionsnotwendigkeit seitens der Hotellerie, sich mit den veränderten Erwartungen, stärkeren Konkurrenzsituationen und höheren Ansprüchen der Bewerber noch stärker auseinander zu setzen als bisher.⁹⁹

Ein wichtiger Faktor bei der Beurteilung der Attraktivität einer Branche ist auch die Entlohnung. Nach Berechnungen des Statistischen Bundesamtes sowie einer branchenspezifischen Gehaltsstudie des Unternehmens „Compensation Partners“ im Frühjahr 2017 ist für den Zeitraum 2012-2018 ein Anstieg des Umsatzes pro Beschäftigtem in den geöffneten Betrieben der Hotellerie um gut 20 Prozent ablesbar. Dieser Wert fällt etwas schwächer als der Zuwachs des durchschnittlichen Entgelts (+ 21,3 Prozent) aus. Prognostiziert soll der Durchschnittslohn eines Beschäftigten in der Hotellerie im Jahr 2018 die Höhe von rund 16.554 Euro, d. h. rund 1.380 Euro brutto monatlich, erreichen. Ausgehend von den aktuellen Werten für eine Vollzeitstelle mit 40 Arbeitsstunden pro Woche führt die Einhaltung des Mindestlohns jedoch zu einem Monatseinkommen von gut 1.530 EUR brutto.¹⁰⁰

Diese Durchschnittswerte unterstreichen damit den hohen Teilzeitstellenanteil in der Hotellerie. Gleichzeitig sind sie auch keine überzeugenden Anreize für die Aufnahme einer Ausbildung oder das Anstreben einer Karriere in der Hotellerie, zumal deren Gehaltsniveau rund 16 Prozent niedriger liegt im Vergleich zum Durchschnitt aller Branchen in Deutschland.¹⁰¹ Zudem offenbart der große Unterschied zwischen Umsatz- und Entgeltentwicklung eine Diskrepanz, die sich negativ auf das Image der Branche und die Motivation der Mitarbeiter auswirkt.¹⁰²

⁹⁷ Vgl. Wissenschaftsrat (2013), S. 24f. und Deutscher Bundestag (2015), S.36.

⁹⁸ Vgl. Zuber (2010), S. 50ff.

⁹⁹ Vgl. HospitalityInside (2011), Abruf am 21.4.2017.

¹⁰⁰ Vgl. und Statistisches Bundesamt (2017h), S. 2, Werte für 2016-2018 aufgrund der durchschnittlichen Veränderungen des Zeitraumes 2012-2015 hochgerechnet.

¹⁰¹ Vgl. Compensation Partner (2017), S. 2.

¹⁰² Weitere Ausführungen zum Zusammenhang von Motivatoren und Arbeitsleistung im Kapitel 3 Personaltheoretische Ansätze, vor allem im Abschnitt 3.3 Moderne Managementansätze.

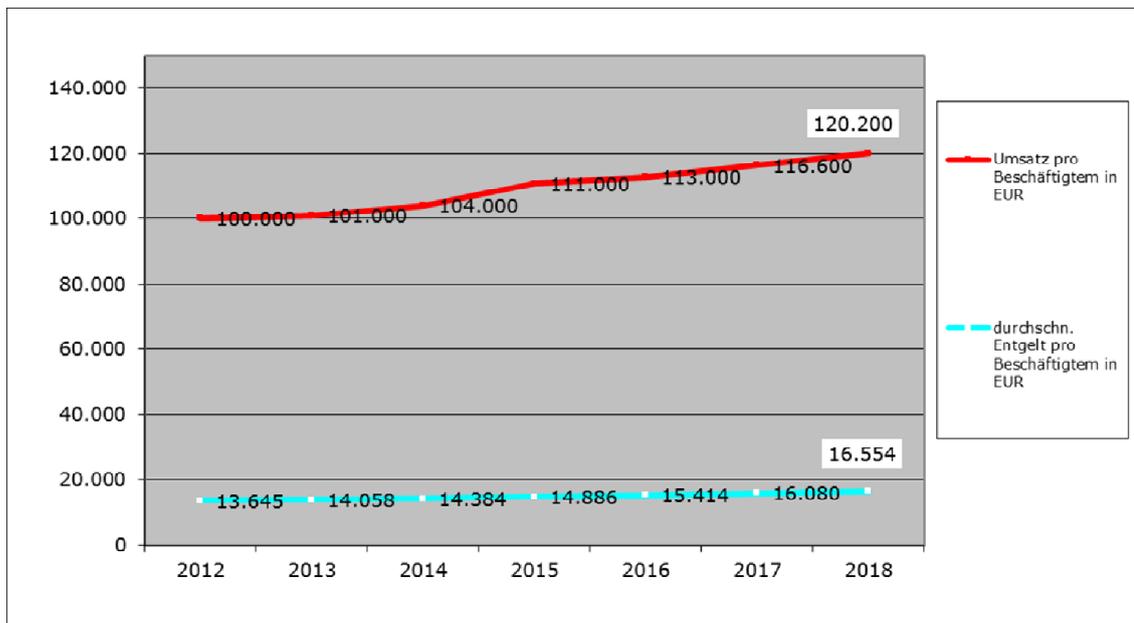


Abb. 11: Entwicklung der durchschnittlichen Umsätze und durchschnittlichen Entgelte pro Beschäftigtem¹⁰³ in Hotelbetrieben im Zeitraum 2012 bis 2018¹⁰⁴

Diese Schwäche wird noch deutlicher, sobald die Gehaltsentwicklung für Akademiker aufgezeigt wird. Nach einer Studie beträgt das Einstiegsgehalt für Bachelorabsolventen im Gastgewerbe rund 30.651 Euro und liegt damit ca. 38 Prozent unter dem Spitzenreiter Automobilindustrie.¹⁰⁵ Verschärft wird der Unterschied zwischen Erwartung und reellem Angebot am Beispiel der Wunschgehälter von Bachelorabsolventen. In einer Präferenzstudie des Portals www.studitemps.de wurde im Jahr 2015 ermittelt, dass Absolventen, z. B. bei der Hotelgruppe Hilton, ein Einstiegsgehalt von rund 40.915 EUR als angemessen ansehen, demnach gut 10.250 EUR höher als Akademikern nach ihrem ersten Studienabschluss im Gastgewerbe durchschnittlich gezahlt wird.¹⁰⁶ Ein Masterabschluss hingegen wird nicht vorausgesetzt, um eine erfolgreiche Karriere zu absolvieren.¹⁰⁷ Dies wird auch angesichts des Gehaltsgefälles bei Absolventen mit einem Masterabschluss deutlich: die attraktivste Branche (Versicherungen) zahlt durchschnittliche Einstiegsgehälter im Bereich von ca. 54.300 Euro, während für Hotels und Gastronomiebetriebe ein Median von ca. 32.800 Euro ausgewiesen wird, d.h. rund 40 Prozent weniger.¹⁰⁸

¹⁰³ Definition Beschäftigte gemäß Statistischem Bundesamt: Beschäftigte sind Personen, die in Betrieben, Unternehmen oder Arbeitsstätten tätig sind und entweder in einem Arbeitsvertrags- beziehungsweise Dienstverhältnis oder in einem Eigentümer-, Miteigentümer- oder Pachtverhältnis zum Betrieb, Unternehmen oder zur Arbeitsstätte stehen bzw. als unbezahlt mithelfende Familienangehörige mindestens 1/3 der branchenüblichen Arbeitszeit im Betrieb/Unternehmen tätig sind. Voll als Beschäftigte werden auch gezählt: Erkrankte, Urlauber sowie Personen, die Übungen bei der Bundeswehr ableisten und alle sonstigen vorübergehend Abwesenden, Streikende und von Aussperrung betroffene Personen, solange das Arbeitsverhältnis nicht gelöst ist, ferner Arbeitskräfte, die an andere Unternehmen gegen Entgelt zur Arbeitsleistung gemäß dem Arbeitnehmerüberlassungsgesetz überlassen werden, Saison- und Aushilfsarbeiter, Kurzarbeiter, Schlechtwettergeldempfänger, Teilzeitbeschäftigte, Personal auf Bau- und Montagestellen, Fahrzeugen usw. sowie Heimarbeiter und Auszubildende.

¹⁰⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an Statistisches Bundesamt (2017h), S. 2, Werte für 2016-2018 aufgrund der durchschnittlichen Veränderungen des Zeitraumes 2012-2015 hochgerechnet, jeweils zum 30.9. erhoben.

¹⁰⁵ Vgl. FAZ.net (2017a), Abruf am 3.4.2017.

¹⁰⁶ Vgl. Studitemps (2015), S.1f.

¹⁰⁷ Vgl. HospitalityInside (2015), Abruf am 6.6.2017.

¹⁰⁸ Vgl. Pütz-Willems/Stauss (2017), S.1 und Frankfurter Allgemeine Zeitung (2017), S.1ff.

Ein weiterer interessanter Aspekt zeigt sich auch anhand der Gehaltsstudie: Eine Einstiegsposition im Gastgewerbe wird bei Vorliegen eines Masterabschlusses nur sieben Prozent höher vergütet als der Einstieg mit einem Bachelorabschluss. In der Finanzbranche (Banken) beträgt der Unterschied jedoch fast 17 Prozent.¹⁰⁹ Auch dieses Missverhältnis bei der Beurteilung von Studienabschlüssen kann als weiteres Indiz für das schwierige Verhältnis des Gastgewerbes zu akademisch ausgebildeten Fachkräften gewertet werden. Dies wird auch dadurch gestützt, dass der Anteil sozialversicherungspflichtiger Beschäftigter mit Hochschulabschluss in gastgewerblichen Betrieben durchschnittlich konstant unter 2 Prozent liegt. Seit wenigen Jahren erst ist eine im Vergleich zu anderen Branchen sehr verhaltene Verschiebung der Qualifikationsstruktur aufgrund des Zuwachses an akademisch ausgebildeten Beschäftigten und einem Rückgang der An- und Ungelernten erkennbar.¹¹⁰

Die Hotellerie wiederum orientiert sich mit der Suche nach Fachkräften auch im entfernten Ausland daran, dass die Vermittlung der Sprache einfacher ist als einheimischen Langzeitarbeitslosen oder bisher nicht Vermittelten die Anforderungen serviceorientierter Arbeitsgänge im Gastgewerbe beizubringen. Sowohl die Hoteliers als auch Kammern und Fachgesellschaften sind allerdings gerade in einer von menschlicher Leistung abhängigen Branche überdurchschnittlich stark davon abhängig, die Erwartungen der verfügbaren Arbeitskräfte und auch nachfolgenden Generationen frühzeitig aufzunehmen und Begebenheiten der Branche darauf anzupassen. Bisher fehlt jedoch ein allumfassender Netzwerkgedanke, der über die betrieblichen Anforderungen hinaus die gesamte Branche von Hoteliers und Hotelverbänden, Bildungseinrichtungen und Lehrern bis hin zu Beratern und Mitarbeitervertretern an einen Tisch führt, um gemeinsam der Branche kreative Ideen und innovative Ansätze angeeignet zu lassen. Diese Arbeit soll daher auch als Impuls und Hinleitung dafür dienen, diese Entwicklung aktiv zu begleiten und zu gestalten. Dabei steht auch fest, dass Hochschulen nicht alles leisten, ersetzen und abdecken können. Aber als Ergänzung und zur strukturellen Unterstützung sind vielfältige auf die Hotellerie ausgerichtete Bildungsangebote in Deutschland verfügbar und werden im Folgenden dargestellt.

2.3 Bildungsmarkt und Tourismuswissenschaft

Um die Ausgangslage für die in Kapitel 6 vorgestellte Erhebung verdeutlichen zu können, wird in diesem Abschnitt der Bildungsmarkt in Deutschland, fokussiert auf die hochschulischen Bildungsangebote im Bereich Hotelmanagement, präsentiert. Das Statistische Bundesamt weist zum Wintersemester 2016/2017 insgesamt 426 Hochschulen in Deutschland aus. Darunter sind 216 Fachhochschulen und 106 Universitäten (ohne Verwaltungs-, Theologie-, Pädagogik-, Kunst- oder Musikhochschulen), wobei der deutliche Anstieg der Anzahl an Hochschulen um fast 20 Prozent innerhalb des Zeitraumes 2004 bis 2014 primär auf die Gründung neuer Fachhochschulen in privater Trägerschaft zurückzuführen ist.¹¹¹

¹⁰⁹ Vgl. Gehalt.de (2017), Abruf am 6.4.2017.

¹¹⁰ Vgl. Maack u. a. (2013), S. 77f. und gehalt.de (2017), Abruf am 6.4.2017.

¹¹¹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2017d), S. 5 und Statistisches Bundesamt (2016e), S. 4ff.

An diesen Bildungseinrichtungen sind laut „Hochschulkompass der Hochschuldirektorenkonferenz“ 100 grundständige Studienangebote bei der Fachsuche „Tourismus“ (davon 28 dual) sowie 76 zur Fachsuche „Hotel“ (davon 21 dual) im Angebot, 38 weiterführende Studienangebote mit Stichwort „Tourismus“ (davon 2 dual) und 28 mit Stichwort „Hotel“ (inkl. 1 dual). Der Anteil der Fernstudiengänge liegt bei den grundständigen touristischen Studienangeboten bei ca. 18 Prozent und beträgt knapp 20 Prozent bei hotelspezifischen Studienangeboten. Fast 28 Prozent der grundständigen Studienprogramme können sowohl bei der Auswahl „Tourismus“ als auch bei dem Kriterium „Hotel“ als duale Modelle genutzt werden. Im Bereich der weiterführenden Studienprogramme ist die Auswahl an dualen Modellen mit fünf Prozent bei touristischen Studiengängen und vier Prozent bei Hotelstudiengängen sehr gering. Mit rund 21 Prozent fällt der Anteil der Fernlehre für Tourismus größer als bei den grundständigen Angeboten aus, während jedoch nur ca. 11 Prozent der weiterführenden hotelspezifischen Kurse mit Fernmodulen angeboten werden.¹¹²

		Vollzeit	Teilzeit	Dual	Fern	Gesamt
grundständige	Studienangebote zur Fachsuche „Tourismus“	84	12	28	18	100
	Studienangebote zur Fachsuche "Hotel"	66	10	21	15	76
weiterführende	Studienangebote zur Fachsuche „Tourismus“	30	11	2	8	38
	Studienangebote zur Fachsuche „Hotel“	26	6	1	3	28

Tab. 6: Übersicht der Studienangebote nach der Fachsuche „Tourismus“ und „Hotel“¹¹³

Die zuständige „Deutsche Gesellschaft für Tourismuswissenschaften“ weist 13 Hochschulen mit Studienangeboten mit dem Begriff „Hotel“ aus¹¹⁴, das Internet-suchportal „www.hotelmanagement-studieren.de“ führt jedoch 29 solcher Studienprogramme auf. Die Vielfalt der Betitelung, z. B. „Hotelmanagement“ oder „Hospitality Studies“, „Dienstleistungsmanagement“ oder „Tourism Services“ lässt Spekulationen über die Unterrichtssprache, die Inhalte und die Ausrichtung zu.¹¹⁵ Zugleich können in allen touristischen Studienprogrammen Fächer aus dem Bereich Hotelmanagement enthalten sein, ohne eine explizite Erwähnung im Namen. Auch sind die Studiengänge nicht einheitlich strukturiert und weisen unterschiedliche Mindestsemestervorgaben für dieselben Abschlüsse, vielfältige Regelungen für Praktika oder für Anteile von Schwerpunktfächern auf.

¹¹² Vgl. Hochschulkompass.de (2017), Abruf am 22.4.2017, Hinweis: Einer Studienmöglichkeit können im Hochschulkompass mehrere Studienformen zugewiesen werden, so dass die Addition der Suche nach Studienformen nicht zum gleichen Ergebnis wie eine Suche ohne das Kriterium „Studienformen“ führt.

¹¹³ Vgl. Hochschulkompass.de (2017), Abruf am 22.4.2017

¹¹⁴ Vgl. Dgt.de (2017a), Abruf am 6.5.2017.

¹¹⁵ Vgl. Hotelmanagement-studieren.de (2017), abgerufen am 6.5.2017.

Hinzu kommt die Differenzierung nach Art und Benennung der Hochschule, u. a. Akademie, Fernstudienzentrum, Hochschule, Fachhochschule oder Universität. Die Regeln der unterschiedlichen Akkreditierungseinrichtungen sind ein weiteres Merkmal des Wettbewerbs anerkannter Bildungsangebote. Dies führt dazu, dass das Lehrangebot tourismusorientierter Studiengänge für viele Praktiker und Unternehmer als komplex und intransparent wahrgenommen und daher skeptisch beurteilt wird.¹¹⁶ Eine nachvollziehbare Differenzierung und nachvollziehbare Darstellung der Angebote und Erwartungen der Studienprogramme mit dem Fokus auf „Hotelmanagement“ ist jedoch für eine passgenaue Zuordnung zu den betrieblichen Anforderungen der Hotellerie und eine dadurch ermöglichte Erhöhung der Vermittlungsrate von Absolventen in gastgewerbliche Betriebe unabdingbar.¹¹⁷ Sonst bleibt der Weg akademisch Gebildeter in die Hotellerie sowohl für Studieninteressierte als auch für rekrutierende Personalverantwortliche und Geschäftsführer eine große Herausforderung.¹¹⁸ Zugleich ist auch festzustellen, dass die Akteure auf Verbands- und Gewerkschaftsseiten diese Entwicklungen langfristig nicht antizipiert und die Branchenunternehmen darauf adäquat vorbereitet haben. Das wird auch durch die unterschiedliche Datenerhebung und -verwendung der Kammern, Verbände und Jobportale deutlich. Die steigende und kreative Angebotsvielfalt der Bildungsträger wurde lange Jahre mit Argwohn begleitet und beobachtet, aber nur geringfügig mit gestaltet. Daher hat sich eine einflussreiche Rolle der Bildungsanbieter manifestieren können, die aufgrund ihrer Angebote eine Verlagerung von dualer Fachausbildung zu (dualen) Studiengängen begünstigt haben. Während die Fachverbände bei anderen Herausforderungen der Branche, z. B. Digitalisierung oder Shared Economy, mit eigenen Arbeitsgruppen, rechtlichen Prüfaufträgen oder medienwirksamen Aktionen die Hotelbetriebe zu schützen versucht und sogar Einigkeit in diesem Vorgehen auf europäischer Ebene erzeugt haben, fiel das Engagement für das Thema Fachkräfteengpässe und Strukturwandel der Nachwuchsqualifikation eher verhalten aus.¹¹⁹ Eine weitere erkennbare Entwicklung ist die Zunahme von Studienangeboten an privaten Fachhochschulen und zugleich ein Rückgang universitärer Lehrangebote im Bereich Tourismus, ablesbar am Vergleich der Anzahl universitärer Tourismuslehrstühle und der ausbleibenden Nachbesetzung.¹²⁰ Diese zum einen praxis- und nachfrageorientierte Tendenz führt zum anderen jedoch zu weniger tourismuswissenschaftlicher Forschung und zugleich zu einer Verringerung der hochschulischen Ausbildungsbreite.¹²¹ Es ist daher auch als Indiz für eine verstärkt anwendungsorientierte Interpretation der Notwendigkeit touristischer Bildungsangebote zu werten und markiert zudem einen begrenzten Einfluss auf politische Entscheidungsträger im Bildungsbereich. Tourismus und Tourismuswissenschaften genießen nicht die politische Einordnung und Anerkennung, um daraus die Notwendigkeit einer langfristig geplanten universitären Forschung abzuleiten.¹²²

¹¹⁶ Vgl. Zehrer/Pechlaner (2017), S. 167ff.

¹¹⁷ Vgl. Boella/Goss-Turner (2013), S. 121ff.

¹¹⁸ Vgl. Gruner (2013), S. 25ff. und Hotelverband Deutschland (IHA) (2017), S. 178f.

¹¹⁹ Vgl. Hennige (2015), S. 97ff. und Pütz-Willems/Stauss (2017), S. 3 und Top Hotel Spezial (2017c), S. 7ff.

¹²⁰ Vgl. Schroeder (2002), S. 112/113 + S. 349 und Beispiel: Nichtwiederbesetzung der Professur für Tourismuswirtschaft an der TU Dresden, hierzu: Tu-dresden.de (2017), Abruf am 26.8.2017.

¹²¹ Vgl. Deutscher Bundestag (2015), S. 62.

¹²² Vgl. Pechlaner/Volgger (2017), S. 35ff.

Die Folgen dieser Verzerrungen in der Studienstruktur sind vielfältig: einerseits sind viele Professuren an Hochschulen nur formal passend besetzt, aber ohne Tourismusforscher, so dass Fachexpertise verloren geht oder gar nicht erst aufgebaut wird. Andererseits verzögert sich die Chance der Tourismuswirtschaft auf eine notwendige Vernetzung, Professionalisierung und Modernisierung, die auch durch einen Austausch mit Bildungspartnern und hochkarätiger Forschung initiiert werden könnte.¹²³ Dies wiederum lässt Wettbewerbschancen ungenutzt verstreichen und hindert den Tourismus, auf eine gleiche auch bildungs- sowie wirtschaftspolitisch angemessene Anerkennung wie andere Branchen zu kommen.¹²⁴

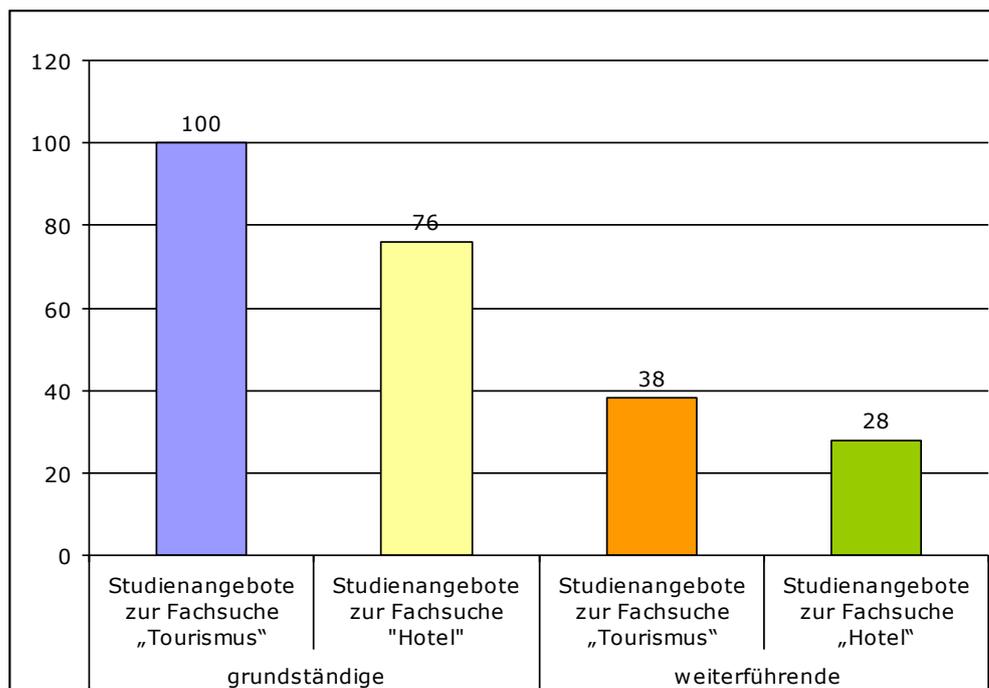


Abb. 12: Übersicht der Studienangebote nach der Fachsuche „Tourismus“ und „Hotel“¹²⁵

Die Fachvertretung ist nicht ambitioniert genug, Unterstützung aus der Tourismuswirtschaft eher spärlich, denn diese hadert oftmals selbst mit akademischem Nachwuchs. Das wird an zwei Kennziffern deutlich: knapp die Hälfte der Absolventen touristischer Studiengänge an deutschen Hochschulen verlässt den Tourismus und wendet sich anderen Branchen zu.¹²⁶ Bei einer Befragung im Rahmen der Studienreihe „Fachkraft 2020“ gab fast ein Fünftel der Befragten an, direkt nach einem Tourismusstudium auch in der passenden Branche arbeiten zu wollen. Diese Absolventen sehen sich allerdings auch durch ein Bachelorstudium ausreichend gerüstet, um im Tourismus sofort Fuß zu fassen. Als beliebteste Arbeitgeber innerhalb des Tourismus’ werden -nach dem Tourismuskonzern TUI- die Hilton Hotels auf Platz 2 der Beliebtheitsskala als erste Hotelkette benannt, da jeder zehnte tourismusaffine Absolvent dort eine Karriere anstrebt.

¹²³ Vgl. Hacker/Hiller-Ohme (2012), S. 1.

¹²⁴ Vgl. Fvw-Das Magazin für Touristik und Business Travel (2011), S. 82ff.

¹²⁵ Vgl. Hochschulkompass.de (2017), Abruf am 22.4.2017, Hinweis: Einer Studienmöglichkeit können im Hochschulkompass mehrere Studienformen zugewiesen werden, weshalb eine Addition der Suche nach Studienformen nicht das gleiche Ergebnis liefert wie eine Suche ohne das Kriterium Studienformen.

¹²⁶ Vgl. Deutscher Bundestag (2015), S. 60ff.

Auf den Plätzen 6-9 folgen die Hotelgruppen Marriott, Ritz-Carlton, Kempinski und Four Seasons, mit Abstand dann auf Platz 12 Mövenpick, auf 15 Accor und auf 16-18 Starwood, Motel One und Dorint Hotels.¹²⁷ Diese Ausgangslage wird auch durch eine insgesamt wachsende Nachfrage nach akademischer Bildung beeinflusst. An den hochschulischen Bildungseinrichtungen in Deutschland werden ca. 2,9 Mio. Studierende, davon ca. 1,8 Mio. an Universitäten und 975.000 an Fachhochschulen, von ca. 48.000 Professoren sowie ca. 690.000 Mitarbeitern betreut.¹²⁸

1	Business Travel Management
2	Hotelmanagement
3	International Business Management
4	International Management and Relation
5	International Tourism
6	International Tourism Management MBA
7	Internationales Hotel- & Tourismusmanagement
8	Internationales Hotelmanagement
9	Internationales Tourismusmanagement
10	Leisure and Tourism (MLT) M.A.
11	Tourism and Event Management
12	Tourism and Eventmanagement
13	Tourism and Travel Management im Praxisverbund
14	Tourismus- & Eventmanagement
15	Tourismus- & Eventmanagement (Teilzeit)
16	Tourismus und Travelmanagement
17	Tourismus-, Event- und Hospitalitymanagement
18	Tourismusmanagement
19	Tourismusmanagement (ISTM)
20	Tourismusmanagement (ISTM) B. A.
21	Tourismusmanagement und regionale Tourismusplanung
22	Tourismuswirtschaft
23	Tourismuswirtschaft - online
24	Tourismuswirtschaft Deutsch-Französisch
25	Tourismuswirtschaft/Freizeitpädagogik
26	Wirtschaftswissenschaften (Tourismus)

Tab. 7: Übersicht der unter der Kennziffer 274 „Tourismuswirtschaft“ des Statistischen Bundesamtes zusammengefassten Studienfächer¹²⁹

Das Statistische Bundesamt erhebt Studierendenzahlen nach dem Erstfach „Tourismuswirtschaft“ (Kennnummer 274), worunter 26 Spezifikationen wie bspw. Hotel-, Event- und Tourismusmanagement zusammengefasst werden. Dadurch ist eine genauere Differenzierung nach Studienfächern nicht verfügbar. Bei der Abfrage statistischer Landesämter stellte sich heraus, dass es je nach Amt und Struktur unterschiedliche Zuordnungen für diese Zahl der Studierenden gibt.

¹²⁷ Vgl. Studitemps (2015), S. 1ff.

¹²⁸ Vgl. Statistisches Bundesamt (2016e), S. 4ff.

¹²⁹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2017f), S. 1.

Die Zahl der Studierenden in diesem übergeordneten Studienfach ist im Zeitraum 2012 bis 2016 von 8.235 auf 9.256 gestiegen, d.h. um ca. 12 Prozent. Darin ist ein Viertel Studienanfänger enthalten und der Anteil weiblicher Studierender lag konstant bei ca. 81 Prozent, der von ausländischen Studierenden bei ca. elf Prozent. Damit ist dieser Anteil wesentlich höher als im Durchschnitt aller Studiengänge. Dort sind rund neun Prozent aller Studierenden mit ausländischer Nationalität, sog. „Bildungsausländer“ registriert, bei den Absolventen beträgt ihr Anteil noch gut sieben Prozent.¹³⁰

Das Fehlen eines einheitlichen Standards sowie einheitlicher Erhebungszeiträume erschwert allerdings die statistische Ausweisung der genauen Studierendenzahl für ein Fach wie bspw. Hotelmanagement. Dadurch wird eine erforderliche Abgrenzung schwierig, weil auch in anderen Studiengängen hotellerie-spezifische Module oder Vertiefungen enthalten sind. Auch daher sind viele Verantwortliche in der Hotellerie mit der genauen Einschätzung der Absolventen überfordert, weil vermittelte Kompetenzen nicht eindeutig nachvollziehbar und die Titel der Studiengänge intransparent oder unspezifisch sind. Die Außenwirkung der Studiengänge ist zu allgemein und auf die gesamte Tourismusbranche ausgerichtet, das macht es für studienaverse Branchen wie die Hotellerie umso schwieriger. Andere Bereiche im Tourismus haben einen höheren Anteil an Stellenprofilen mit akademischem Anspruch und werden dafür auch direkt angesprochen.¹³¹

Umso bemerkenswerter ist, dass sich rund 80 Prozent der internationalen Studenten mit einem Abschluss einer deutschen Hochschule, ihre berufliche Perspektive in Deutschland vorstellen können. Ihnen werden interkulturelle Kompetenz, Fremdsprachen, Flexibilität und neue Ideen vermittelt, die sie auch hier anwenden und einbringen möchten.¹³² Vor dem Hintergrund der in Kapitel 2.1 thematisierten Entwicklungen des Arbeitsmarktes ist dies ein sehr positives Zeichen und stellt ein zusätzliches Reservoir an gut ausgebildeten Fachkräften dar.

Im Durchschnitt der Jahre 2007-2017 beendeten in Deutschland rund 1.900 Studierende jährlich ihr touristisches Studium, d. h. die Absolventenquote lag konstant bei rund 20 Prozent.¹³³ Diese Tendenz unterstreicht die Attraktivität der Studienangebote und des inländischen Arbeitsmarkts. Sie könnte daher strategisch zur Abmilderung des Fachkräftemangels eingesetzt werden, wodurch auch das Gastgewerbe profitieren würde.

¹³⁰ Vgl. Statistisches Bundesamt (2017d), S. 5 und Statistisches Bundesamt (2016e), S. 4ff. und Statistisches Bundesamt (2007c), S. 1. und Statistisches Bundesamt (2017f), S. 1.

¹³¹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2017f), S. 1 und gloobi.de (2017), Abruf am 27.4.2017 und fvw.de (2016), Abruf am 26.8.2017.

¹³² Vgl. Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V./Gerwing (2015), S. 10.

¹³³ Vgl. Statistisches Bundesamt (2017e), S. 2.

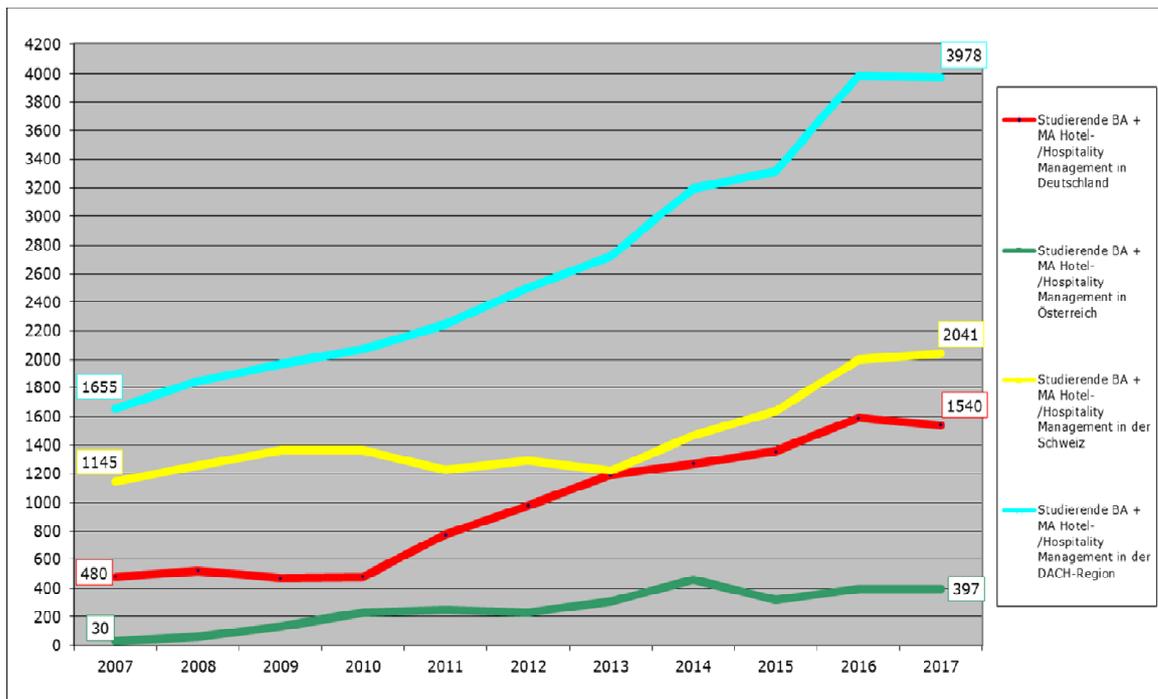


Abb. 13: Entwicklung der Anzahl Studierender in Studienprogrammen mit „Hotel“ oder „Hospitality“ im Titel im Zeitraum 2007 bis 2017 an Hochschulen in der DACH-Region¹³⁴

Im Zeitraum Mai bis Juli 2017 ergab eine separate Abfrage des Autors dieser Arbeit bei den zwölf Hochschulen in Deutschland mit Lehrangeboten, in deren Titel die Begriffe „Hotel“ oder „Hospitality“ enthalten sind, eine Zahl von gut 1.500 Studierenden, die bundesweit eingeschrieben sind. Das bedeutet einen Rückgang um ca. 3 Prozent, erstmalig seit dem Jahr 2010. Mit absolut 49 Personen fällt diese Entwicklung allerdings auch aufgrund der starken Steigerungswerte in den Vorjahren nicht weiter ins Gewicht. Aufgrund der durchschnittlichen Studiendauer von sechs Semestern ergibt sich seit 2015 eine Absolventenzahl im Inland von ca. 450-500 Personen pro Jahr.¹³⁵ Ein Blick in deutschsprachige Nachbarländer ergibt zusätzliche Marktinformationen. Insgesamt zeigt sich das hotellaffine Studienangebot mit einem kräftigen Wachstum auf knapp 4.000 Studierende in diesen drei Ländern bis zum Jahr 2017. In der Schweiz gibt es absolut am meisten Studierende in diesen Fächern, der Anstieg stagniert jedoch seit 2016. Die dort stark ausgeprägte Wertschätzung für akademische Ausbildung in der Hotellerie und das weltweite Ansehen der Hotelfachschule Lausanne als Teil der Fachhochschule Westschweiz machen es möglich, dass dort hotelleriespezifische Studiengänge an nur einer Hochschule existieren, jedoch mit mehr Studienplätzen als an den zwei österreichischen Hochschulen mit vergleichbaren Angeboten zusammen. Die Werte für Österreich verharren hingegen auf sehr niedrigem Niveau, d. h. im Vergleich weniger als ein Fünftel der schweizer Studierendenzahlen in hotellaffinen Studiengängen. Dies hängt mit der geringen Anzahl an auf die Hotellerie spezialisierten Studiengängen zusammen,

¹³⁴ Vgl. Abfrage der Studiengänge (Abschlüsse: Bachelor und Master) auf hochschulkompass.de mit dem Suchwort „Hotel“/„Hospitality“ sowie der Anzahl von Studierenden an diesen Hochschulen, Abruf am 16.5.2017, Erhebung der Studierendenzahlen zum Stichtag 1.6.2017.

¹³⁵ Ergebnis der eigenen Abfrage der Studierendenzahlen für den Zeitraum 2007-2016 bei den Hochschulen mit Studiengängen, die im Titel die Begriffe „Hotel/Hospitality“ enthalten. Zeitraum der Erhebung: Mai bis Juli 2017.

während das übergroße Studienangebot primär auf Tourismus im Allgemeinen ausgerichtet ist. Im Wettbewerb um Nachwuchskräfte bieten die hotelaffinen Studienprogramme eine attraktive Alternative zur dualen Ausbildung, so dass im Zeitraum 2007 bis 2016 ein deutlicher Zuwachs in Deutschland erkennbar ist. Seitdem zeichnet sich sowohl eine inländische Sättigung als auch ein Austarieren der Studentenzahlen zwischen den drei deutschsprachigen Ländern ab. Eine Verschiebung der Präferenzen sowie ein Nachholbedarf auf diesem Sektor sind deutlich erkennbar.

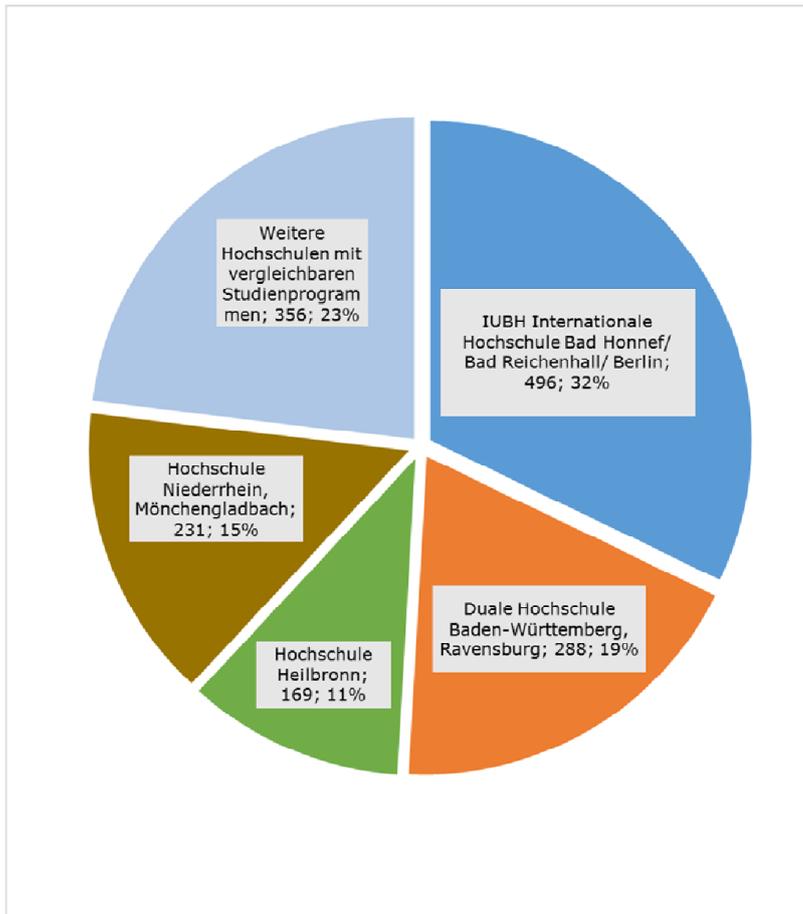


Abb. 14: Anteile der Hochschulen in Deutschland an der Gesamtstudierendenzahl in den Fächern mit „Hotel“ oder „Hospitality“ im Titel im Jahr 2017¹³⁶

Interessant ist zudem die Verteilung der Studentenzahlen auf die einzelnen Anbieter. Unter Berücksichtigung des Wunsches mehrerer Hochschulen nach Anonymisierung ihrer Daten und der Weigerung sowohl der ADG Business School als auch der Hochschule Fresenius Hamburg (daher wurden für beide Hochschulen realistische Schätzwerte eingefügt) teilzunehmen, ergibt sich eine auffällige Rangfolge der TOP 4 nach Studierendenzahlen im Jahr 2017. Über drei Viertel aller Studierenden in den untersuchten Studienprogrammen sind an nur vier Bildungseinrichtungen eingeschrieben, die ihren Hauptcampus in westdeutschen Flächenbundesländern angesiedelt haben.

¹³⁶ Vgl. Abfrage der Studiengänge (Abschlüsse: Bachelor und Master) auf hochschulkompass.de mit dem Suchwort „Hotel“/„Hospitality“ sowie der Anzahl von Studierenden an diesen Hochschulen, Abruf am 16.5.2017, Erhebung der Studierendenzahlen zum Stichtag 1.6.2017.

Der Marktführer ist die IUBH Internationale Hochschule Bad Honnef-Bonn mit fast einem Drittel aller Studierenden, auf Platz zwei folgt die Duale Hochschule Baden-Württemberg mit einem Anteil von knapp einem Fünftel sowie die Hochschule Niederrhein mit 15 Prozent. Auf Platz vier liegt die Hochschule Heilbronn mit noch elf Prozent, die acht anderen Hochschulen haben einen Anteil von zehn oder weniger Prozent. Diese Marktkonzentration in Bundesländern mit hoher Bevölkerungsdichte macht auch die Schwierigkeit kleinerer Hochschulen deutlich, so dass sich bspw. die SRH Hotel-Akademie Dresden mit gut 50 Studenten pro Jahrgang ausschließlich auf Hotel- und Tourismusstudiengänge fokussiert hat. Zugleich wird deutlich, dass Bildungsangebote auch als wirtschaftliches Produkt gesehen und daher strategisch vermarktet werden können, um eine Hochschule auch profitabel zu führen. Dies trifft vor allem auf die IUBH Internationale Hochschule Bad Honnef-Bonn zu, die bereits kurz nach ihrer Gründung rentabel betrieben wurde und als Grundstein für einen expandierenden Bildungsanbieter diente.¹³⁷

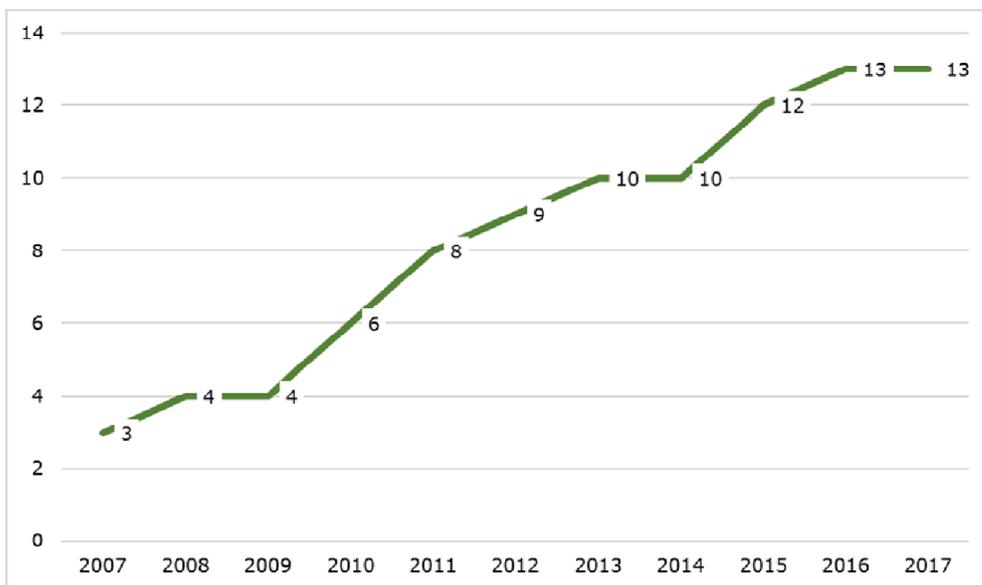


Abb. 15: Entwicklung der Anzahl der Studiengänge mit „Hotel“ oder „Hospitality“ im Titel in Deutschland im Zeitraum 2007 bis 2017¹³⁸

Diese Entwicklung geht einher mit der Vervierfachung der Anzahl solcher Studienprogramme in Deutschland und der entsprechend angezogenen Nachfrage. Die absolute Zahl der „Hotelstudenten“ ist jedoch kein hinreichendes Argument, um den massiven Abschwung der dualen Ausbildungszahlen auch nur annähernd zu begründen. Angesichts der sehr breit aufgestellten Bildungslandschaft und der großen Auswahl an Studiengängen ist das Szenario der Branchenverbände, nach dem die steigende Anzahl akademisch gebildeter Fachkräfte den Fachkräftemangel stark negativ beeinflusst, bei diesen Mengenverhältnissen daher kaum nachvollzieh- und haltbar.

¹³⁷ Vgl. Brand Eins Wirtschaftsmagazin (2008), S. 72ff.

¹³⁸ Vgl. Abfrage der Studiengänge (Abschlüsse: Bachelor und Master) auf hochschulkompass.de mit dem Suchwort „Hotel“/„Hospitality“ sowie der Anzahl von Studierenden an diesen Hochschulen, Abruf am 16.5.2017, Erhebung der Studierendenzahlen zum Stichtag 1.6.2017.

Zudem ist es zur Beurteilung der Qualität und gesamtgesellschaftlichen Bedeutung der Bildungsangebote naheliegend, auch deren Finanzierung in Betracht zu ziehen. Für jeden Studierenden der Wirtschaftswissenschaften wurden laufende Ausgaben für Forschung und Lehre, sog. Grundmittel, in Höhe von ca. 4.300 Euro jährlich getätigt, an Fachhochschulen lag der Durchschnittswert über alle Fachbereiche gerechnet mit 4.030 Euro noch niedriger. Von den laufenden Gesamtausgaben der deutschen Hochschulen in Höhe von rund 43 Mrd. Euro wurden fast 17 Prozent über Drittmittelakquise abgedeckt, wobei nur gut 7 Prozent dieser Mittel an Fachhochschulen eingeworben wurden. Rund 80.500 Euro entfielen dabei auf Professoren in Wirtschaftsstudiengängen an Hochschulen und Fachhochschulen.¹³⁹

Weitere statistische Kennziffern machen deutlich, dass die touristischen Studiengänge in einem insgesamt größer werdenden Markt der Bildungsangebote und dessen studentischer Inanspruchnahme in Deutschland vornehmlich von inländischen weiblichen Studierenden gewählt werden. Außerdem sind Universitäten bei der Einwerbung von Drittmitteln erfolgreicher als Fachhochschulen, obwohl gerade dort eine stark praxisorientierte Ausbildungsform angeboten wird. Insofern ist hier eine ausbaufähige Quelle zur Unterstützung von Lehre und Forschung an nicht-universitären Bildungseinrichtungen ablesbar.¹⁴⁰ Dies trifft gerade auch für die relativ „günstigen“ Studiengänge im Wirtschaftsbereich zu und damit auch im Tourismus. Drittmittelfinanzierung von Lehre und Forschung durch touristische Unternehmen ist in Deutschland selten (z. B. „One Campus“, gegründet 2015 von der Motel One Hotelgruppe, „Steigenberger-Akademie“ als Einrichtung der Hotelgruppe Steigenberger von 1972 bis 2011- allerdings nur für fachschulische Angebote, keine Hochschulstudiengänge), anders als bspw. in den USA. Dort werden auch von großen Touristikunternehmen Lehrstühle und Institute unterstützt, bspw. finanziert die Hotelgruppe Hilton seit 1969 das Conrad N. Hilton College of Hotel and Restaurant Management an der Universität Houston.¹⁴¹ Dieses Potenzial kann auch als Signal für eine intensivere Vernetzung hotelorientierter Hochschulen gesehen werden. Ein Ansatz dafür ist die, ursprünglich als „Leading Hotel Schools of the World“ gegründete, Gruppe „Hotel schools of distinction“ als einziger weltweiter Verband führender Hotelmanagement-Hochschulen. Dieser Verbund verfolgt eine engere Verzahnung durch globale Hotelmanagementstudiengänge und sieht sich als nachhaltiger Impulsgeber für die Professionalisierung der Hotelbranche. Das einzige Mitglied in Deutschland ist die IUBH Internationale Fachhochschule Bad Honnef-Bonn mit Standorten in Bad Honnef, Bad Reichenhall und Berlin.¹⁴²

¹³⁹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2016e), S. 34ff.

¹⁴⁰ Weitere Erläuterungen und Handlungsempfehlungen dazu finden sich in Kapitel 8.

¹⁴¹ Vgl. Publications.uh.edu (2017), Abruf am 5.5.2017.

¹⁴² Vgl. Hotelschoolsofdistinction.com (2017), Abruf am 7.5.2017.

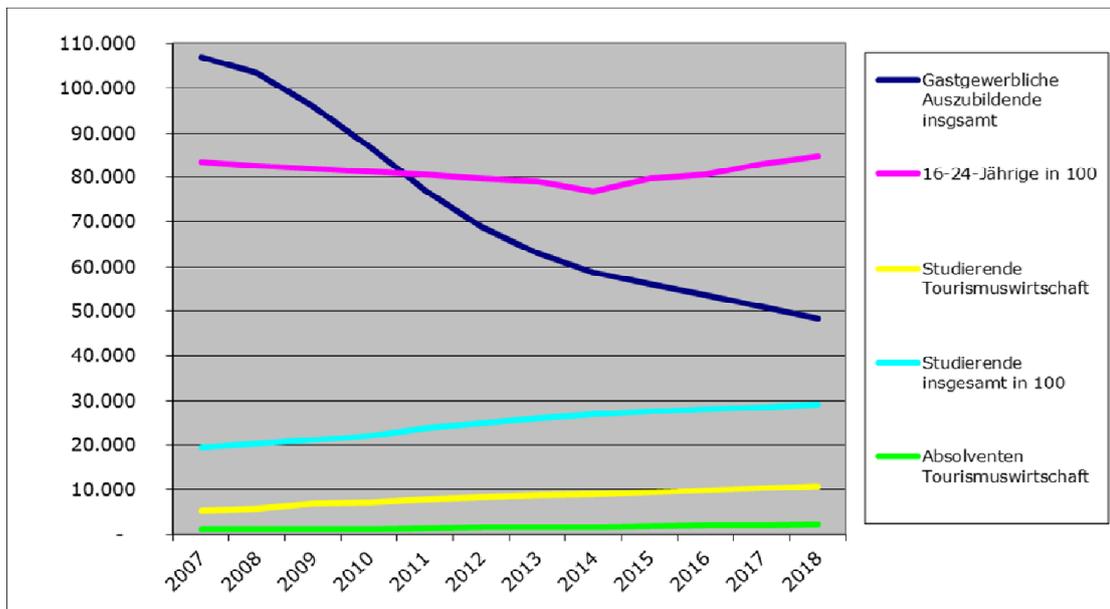


Abb. 16: Entwicklung des gastgewerblichen Nachwuchspotenzials im Zeitraum 2007 bis 2018 in Deutschland¹⁴³

Ein weiterer wichtiger Aspekt bei der Beurteilung des Bildungsangebots ist die Nachfragesteigerung bei -erst seit 1988 statistisch erfassten- touristischen Studiengängen. Während die Zahl der Auszubildenden zwischen 2007 und 2017 um ca. 58.000 sank, kann ein Anstieg der Zahl aller Studierenden um 53 Prozent bzw. 9,2 Mio. auf fast 30 Mio. bis zum Beginn des Wintersemesters 2018/2019 prognostiziert werden. Allerdings hat sich darunter der Wert der Studierenden in tourismuswirtschaftlichen Studiengängen verhaltener entwickelt, so dass im Jahr 2018 mit ca. 10.600 Studierenden in tourismuswirtschaftlichen Studiengängen gerechnet werden kann. Dies macht die große Diskrepanz zwischen Abschwung der Ausbildungszahlen und Nachfragesteigerung nach Studiengängen deutlich. Die entstandene Lücke beträgt ca. 48.000 junge Menschen, die trotz steigender Attraktivität einer Berufskarriere im Tourismus nicht den Weg in die Hotellerie gewählt haben.¹⁴⁴

Um die Entwicklung der letzten Dekade richtig einordnen zu können, ist es sinnvoll, das inländische Nachwuchspotenzial der 16-24-Jährigen als Grundlage der Betrachtungen zu wählen. Die gastgewerblichen Berufe stehen für Absolventen aller Schularten und mit allen Schulabschlüssen offen, so dass ein Jahrgang potenziell vollständig (formal) ausbildungsfähig ist. Die Obergrenze von 24 Jahren wurde gewählt, weil damit auch Personen erfasst werden, die z. B. noch den Pflichtwehrdienst ableisten mussten, einen Schulabschluss nachgeholt oder den Abbruch einer Erstausbildung oder eines -studiums zu verzeichnen haben. Diese Personengruppe wurde zwischen 2007 und 2014 nur geringfügig kleiner und wächst seit dem Jahr 2015 wieder an.¹⁴⁵

¹⁴³ Eigene Darstellung in Anlehnung an DIHK (2017), S. 3 und Statistisches Bundesamt (2017b), S.4 und Statistisches Bundesamt (2017c), S. 5 und Statistisches Bundesamt (2017e), S. 2, Prognosen für die Jahre 2017+2018.

¹⁴⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt (2017c), S.4 und von Bonin (2013), S. 12f. und Hennige (2015), S. 98f.

¹⁴⁵ Vgl. DIHK (2017), S. 3 und Statistisches Bundesamt (2017b), S.4 und Statistisches Bundesamt (2017c), S. 5, Prognosen für die Jahre 2017+2018.

Ab dem Jahr 2018 ist davon auszugehen, dass in dieser Zielgruppe für Ausbildungs- und Studienangebote wieder die gleiche Anzahl an Personen wie 2007 ansprechbar sein wird, d. h. eine Stagnation in der Größenordnung von ca. 8,3 Mio. potenziellen Nachwuchskräften. Der Abschwung bei den Ausbildungszahlen wurde dadurch jedoch nicht beeinflusst, so dass sich der Anteil der Auszubildenden in gastgewerblichen Berufen am inländischen Ausbildungspotenzial von 1,28 Prozent im Jahr 2007 auf 0,62 Prozent im Jahr 2017 mehr als halbierte. Im selben Zeitraum stieg der Anteil der Studierenden in tourismuswirtschaftlichen Fächern absolut von 5.435 auf 10.800 an. Darunter sind sowohl jene Studiengänge zusammengefasst, die im Titel den Begriff „Hotel“ oder „Hospitality“ beinhalten als auch jene, in deren Verlauf es nur Module zu dieser Branche gibt. Unter Berücksichtigung einer notwendigen Hochschulreife für einen Studienbeginn und die zwischen 2007 und 2017 von rund 30 Prozent auf rund 41 Prozent gestiegene Abiturientenquote verändert sich die Kalkulationsgrundlage für das inländische Studiumspotenzial auf gut 2 Mio. im Jahr 2007 und steigt auf ca. 2,6 Mio. im Jahr 2017 an.¹⁴⁶

	Inländisches Ausbildungspotenzial absolut in 1.000 (16-24-Jährige)	Gastgewerbliche Auszubildende	Anteil gastgewerblicher Auszubildender am inländischen Ausbildungspotenzial in Prozent	Inländisches Studiumspotenzial absolut in 1.000 (18-24-Jährige)*	Studierende Tourismuswirtschaft ¹⁴⁷	Anteil Tourismus-Studierender am inländischen Studiumspotenzial in Prozent	Akademischer und fachberuflicher Nachwuchswuchs
2007	8.334	107.041	1,28	2.072	5.435	0,262	112.476
2008	8.262	103.578	1,25	2.040	5.769	0,283	109.347
2009	8.190	96.073	1,17	2.008	6.778	0,337	102.851
2010	8.119	86.887	1,07	2.306	7.124	0,309	94.011
2011	8.048	77.097	0,96	2.268	7.751	0,342	84.848
2012	7.974	68.963	0,86	2.235	8.235	0,368	77.198
2013	7.905	63.048	0,80	2.486	8.565	0,344	71.613
2014	7.689	58.757	0,76	2.526	8.794	0,348	67.551
2015	7.976	56.177	0,70	2.486	9.265	0,372	65.442
2016	8.065	53.597	0,66	2.640	9.718	0,368	63.315
2017	8.287	51.017	0,62	2.683	10.180	0,379	61.197
TREND	↔	↓	↓	↑	↑	↑	↓

Tab. 8: Nutzung des akademischen und fachberuflichen Nachwuchspotenzials durch das Gastgewerbe und durch hochschulische Bildungsanbieter¹⁴⁸

¹⁴⁶ Vgl. DIHK (2017), S. 3 und Statistisches Bundesamt (2017b), S.4 und Statistisches Bundesamt (2017c), S. 5, Prognosen für die Jahre 2017+2018.

¹⁴⁷ Studiengänge Tourismuswirtschaft gemäß Kennnummer 274 des Statistischen Bundesamtes.

¹⁴⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an DIHK (2017), S. 3 und Statistisches Bundesamt (2017b), S.4 und Statistisches Bundesamt (2017c), S. 5 und Statistisches Bundesamt (2017e), S. 2 (Prognosen für die Jahre 2017+2018) und Welt.de (2016), Abruf am 25.7.2017 (*bundesweit ansteigende Abiturquote von 30 Prozent im Jahr 2007 bis 41 Prozent im Jahr 2017).

Auch mit diesen Kriterien liegt der Anteil der Studierenden am inländischen Studiumpotenzial bei konstant unter 0,4 Prozent und ist damit seit 2007 um rund 44 Prozent angewachsen. Gleichwohl ist dieser Anstieg angesichts der absoluten Zahlen nicht als Nachweis für den überdurchschnittlichen Abschwung der Ausbildungszahlen nutzbar.¹⁴⁹ Vielmehr zeigen die hier verglichenen Verläufe sehr deutlich, dass die übergroße Mehrheit jener Personen, die vor einer Entscheidung für einen Bildungsweg standen, aus branchenspezifischen Gründen Ausbildungsoptionen in anderen Wirtschaftszweigen gewählt haben. Das wird auch anhand der Gesamtzahl der touristischen Nachwuchskräfte deutlich, die innerhalb von zehn Jahren um ca. 45 Prozent auf gut 61.200 Personen abgesunken ist. Primär liegt dies am Rückgang der Ausbildungszahlen.¹⁵⁰ Der gleichzeitige Anstieg der Studierendenzahlen lässt dennoch auf ein deutliches Interesse sowohl an der Hotellerie als Branche als auch an spezifischen Studiengängen für eine Leitungsfunktion in dieser Branche schließen. Dies wiederum unterstreicht grundlegende Veränderungen bei der Prioritätensetzung und dem Erwartungshorizont der Bewerber, auch aufgrund eines ausgeprägten Wertewandels und neuer Angebotsvarianten. Eine nachfrageorientierte Handlungsnotwendigkeit der Unternehmen als auch der Fachverbände ist deutlich erkennbar, vor allem hinsichtlich der Strukturen und Entwicklungsperspektiven in Hotelbetrieben. Um diese ableiten zu können, werden im Folgenden die deutlichsten Zielkonflikte dargestellt.

2.4 Spannungsfelder

Zum Abschluss der Analysen des Hotelmarkts, der Wirtschaftslage und des Personalangebotes wird ein Spannungsfeld zwischen Arbeitgebern, Bildungseinrichtungen und (potenziellen) Arbeitnehmern deutlich, aus dem sich fünf Kernaussagen ergeben haben.¹⁵¹ Aufgrund dieser Ausgangslage wären gemeinsame Anstrengungen sinnvoll und angemessen. Der DEHOGA-Präsident appellierte im Jahr 2017 jedoch vor allem an die Politik, sich um modernere Berufsschulen zu bemühen.¹⁵² Auch daran ist erkennbar, dass dem führenden Branchenverband DEHOGA vor allem Ansätze in bestehenden Strukturen und Forderungen an andere Akteure näher sind, als sich an die eigenen Mitgliedsbetriebe zu wenden. Damit bleibt der größte Branchenverband -und mit ihm seine Mitgliedsbetriebe- weit hinter den Möglichkeiten und Erfordernissen der derzeitigen Ausbildungssituation zurück. Auch der Hotelverband Deutschland (IHA) unterstrich anlässlich seines 25. Gründungsjubiläums die Ablehnung einer branchenweiten Werbekampagne zur Förderung der Attraktivität des Gastgewerbes. Während dieser Verband für bundesweite Aktionen zur Veränderung des Arbeitszeitgesetzes oder zur Regulierung von Online-Vertriebsorganisationen dringenden Bedarf sieht, wird dieser jedoch hinsichtlich mitarbeiteraffinen Themen negiert. Es zeigt sich, dass sich beiden Unternehmerverbände der Hotellerie auch im Jahr 2017 noch sehr schwer mit einer engagierten Aktion für eigene oder potenzielle Beschäftigte tun.¹⁵³

¹⁴⁹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2017b), S.4 und Statistisches Bundesamt (2017c), S. 5 und Statistisches Bundesamt (2017e), S. 2, Prognosen für die Jahre 2017+2018.

¹⁵⁰ Vgl. Statistisches Bundesamt (2017b), S.4 und von Bonin (2013), S. 12f. und Hennige (2015), S. 98f.

¹⁵¹ Vgl. Hotelverband Deutschland (IHA) (2017), S. 12ff. + 178 und Projektgruppe Gemeinschaftsdiagnose (2017), S. 9ff. und von Bonin (2013), S. 86f.

¹⁵² Vgl. Top Hotel (2017c), S. 2.

¹⁵³ Vgl. Top Hotel (2017c), S. 2 und Top Hotel Spezial (2017b), S. 15.

- ❖ Die Situation der Gesamtwirtschaft und die Entwicklung der Arbeitslosenquote sind positiv und das stabile politische System stützt das Vertrauen in inländische Investitionen.
- ❖ Die Struktur des deutschen Hotelmarktes wird durch kleine Betriebseinheiten, eine starke Mittelstandsprägung und eine anwachsende Vielfalt an Marken charakterisiert.
- ❖ Der massive Rückgang der Auszubildendenzahlen und eine moderat steigende Anzahl Studierender in hotellerieaffinen Studienfächern offenbart eine überproportional nachlassende Nachfragekraft des Gastgewerbes als attraktiver Arbeitgeber.
- ❖ Die erklärungsbedürftige Vielfalt touristischer Studienangebote führt zu einer gehemmten Vermittlung von Absolventen in die Hotellerie, da vielerorts Kenntnisse und Erfahrungen über akademische Ausbildungsoptionen fehlen und zugleich entsprechende Vorbehalte noch nicht ausgeräumt sind.
- ❖ Die wichtigsten Akteure in der Hotellerie arbeiten nicht koordiniert und gemeinsam in eine Zielrichtung, sondern parallel und zeitversetzt auch mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen. Zudem sind nicht alle für den Bildungs- bzw. Personalbereich relevanten Partner eingebunden.

Abb. 17: Kernaussagen im branchenspezifischen Spannungsfeld¹⁵⁴

Kreative und vernetzende Ansätze zeigen dahingegen erste Hotelketten mit Innovationen im Ausbildungs- und Akquisebereich. Die ACCOR Hotelgruppe führt eine markenübergreifende Fachausbildung mit rotierendem System zwischen 2 bis 5 Sterne-Hotels an verschiedenen Standorten ein. Damit wird der gesamten Bandbreite der ACCOR-eigenen Marken Rechnung getragen und die Auszubildenden können zugleich mehrere Destinationen, unterschiedliche Infrastruktur und die verschiedenen Zielgruppen praxisnah kennen lernen. Es bedeutet einen großen Schritt in Richtung Flexibilisierung und Modularisierung der gastgewerblichen Ausbildungsberufe und zugleich ein innovatives Zeichen dafür, was in einem Netzwerk machbar ist. Ein solches Ausbildungsrastrer mit unterschiedlichen Betrieben ist aufwändig und bedarf guter Koordination. Es ist aber nicht nur für Hotelketten sinnvoll und attraktiv, sondern wäre gerade auch für Hotelkooperationen ein probates Mittel, um die Vielfalt der eigenen Hotelbetriebe zu unterstreichen. Bisher nutzt z. B. die „Selektion Deutscher Luxushotels“ die Option, im Rahmen eines Austausch einen Auszubildenden für einen mehrwöchigen Zeitraum in ein anderes Mitgliedshotel zu entsenden, auch bei Kempinski Hotels ist das machbar. Ein strukturiertes Modell mit fester Vereinbarung zwischen mehreren rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Hotelbetrieben an unterschiedlichen Standorten ist jedoch bisher von keiner Hotelkette in Deutschland ausprobiert worden. Daher gehört ACCOR zu den Innovatoren in diesem Personalbereich und geht beispielgebend voran.¹⁵⁵

Ungewöhnliche Akquise ist ein Markenkennzeichen der Prizeotels. Dort werden künftige Stellenausschreibungen im Sprachstil der „Generation Y“ verfasst. Dies zieht einen intensiven Einsatz elektronischer Symbolik mithilfe sogenannter „Emojis“ nach sich, die durch Gesichtsausdrücke oder anderen Zeichen für Inhalte und Stimmungen stehen sollen. Ziel ist es, die digitale Affinität möglicher Bewerber anzusprechen und auch Kreativität und Interpretationsspielraum zu schaffen. Da in-

¹⁵⁴ Eigene Darstellung

¹⁵⁵ Vgl. HospitalityInside (2017a), S. 4 und Reich (2017), S. 3.

nerhalb von drei Jahren vier Hotelprojekte mit fast 1.000 Zimmern realisiert werden sollen, müssen dafür ausreichende Bewerberzahlen generiert werden. Dies soll durch diese in alle sozialen Netzwerke leicht einzubauende Symbolsprache unterstützt werden. Zudem wird diese Zeichensprache auch als Stilelement der Kommunikation mit den Mitarbeitern und Bewerbern verstanden.¹⁵⁶ Prizeotel beendet außerdem die langjährige Zusammenarbeit mit klassischen Personalvermittlern und geht direkt auf Studierende zu, um direkt an Bildungseinrichtungen junge Nachwuchskräfte abzuwerben. Damit schließen die Prizeotel-Betriebe, die zum Rezidor-Konzern gehören, zum Marktführer der Budget-Hotellerie, Motel One, insofern auf, als dass eine enge Anbindung an Bildungseinrichtungen angestrebt wird. Während Motel One dazu eine Kooperation mit der IUBH Internationalen Hochschule Bad Honnef-Bonn eingegangen ist, wirbt Prizeotel zielgerichtet Absolventen projektbezogen an.¹⁵⁷

Als drittes Beispiel ist das neue Recruitinginstrument des Online-FührungskräfteNetzwerks "Hospitality Leaders" zu nennen. Mittels eines Dialogsystems nach dem Modell eines digitalen „Chatbots“ werden Bewerberinteressen und Arbeitgeberbedarfe aus zwei Datenbanken automatisch abgeglichen und dadurch eine Vermittlung passender Kandidaten an adäquate Unternehmen ermöglicht. Dieses kostenfreie Angebot aus dem Bereich digitaler Techniken im Rahmen des sogenannten „Social Recruitings“ steht über eine Applikation auf Mobiltelefonen den rund 15.000 Mitgliedern des Netzwerks zur Verfügung und vermittelt einen Eindruck über diese neuen Techniken und den exklusiven Zugangsvorteil durch solche Netzwerke.¹⁵⁸

Auch von diesen Beispielen ist ableitbar, dass zwischen den drei Akteuren Arbeitgeber, Humanressourcen und Bildungsanbietern verschiedene Optionen und zugleich Zielkonflikte entstehen. Während die Arbeitgeber nach einer langfristigen, praxisorientierten und kostengünstigen Besetzung freier Stellen streben, sind den avisierten Auszubildenden und Fachkräften finanzielle Aspekte, die persönliche Entfaltung und ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeitsleistung und Zeit im sozialen Umfeld wichtig. Die Bildungsanbieter treten als Wettbewerber um Schulabgänger auf und erhöhen den Druck auf die Hotellerie, sich attraktiver zu gestalten als dies bisher der Fall war. Die steigende Anzahl der Absolventen von hochschulischen Bildungsangeboten erhöht ebenfalls den Druck auf die Hotellerie. Dabei geht es um das Angebot einer der Qualifikation entsprechenden Position sowie der Professionalisierung der Arbeitsbedingungen. Durch den demografischen Wandel und die serviceorientierte Ausbildung stehen diesen Absolventen viele andere Branchen und Arbeitgeber offen, so dass sich die Hotellerie der Gefahr ausgesetzt sieht, dass Absolventen mit ihrer Branche nahestehenden Studienabschlüssen von anderen Industriezweigen abgeworben werden.¹⁵⁹

¹⁵⁶ Vgl. HospitalityInside (2017b), S. 2.

¹⁵⁷ Vgl. Top Hotel (2017d), S. 3.

¹⁵⁸ Vgl. Hennig (2017b), Abruf am 31.7.2017.

¹⁵⁹ Vgl. Simmeth (2013), S. 72ff. und Gruner (2014), S. 185ff. und Hennige (2015), S. 102ff. und von Bonin (2013), S. 29ff.

Nachwuchskräfte streben danach, die Vorzüge der Hotellerie (z. B. flexible Arbeitszeiten, internationale Karriere, direkter Gästekontakt, abwechslungsreiches Arbeitsumfeld, Teamarbeit) mit ihren persönlichen Wertvorstellungen (z. B. Anerkennung, konkrete Aufstiegspläne, Verlässlichkeit, angemessene Vergütung und Zusatzleistungen entsprechend der Qualifikation und des Einsatzes) auf moderne Art und Weise zu kombinieren. Die Hotellerie steht damit vor einer tiefgreifenden Führungsherausforderung.¹⁶⁰

Zu einer umfassenden thematischen Annäherung an den Kern dieser Arbeit gehört, in Ergänzung der volkswirtschaftlichen und betrieblichen Rahmenbedingungen, auch das theoretische Fundament näher zu betrachten. Die Funktionen von Motivation und Arbeitgeberanreizen sind ebenso bedeutend wie die Erwartungsspektren der Mitarbeiter. Zudem sind unterschiedliche Abhängigkeiten und Wechselfunktionen zu analysieren und mit der unternehmerischen Realität abzugleichen. Mit dem Ziel einer langfristig erfolgreichen Personalstrategie sind grundlegende Theorieansätze für eine Strukturierung und als Leitbilder sinnvoll, um davon auch Impulse und Ansätze für künftige mitarbeiterorientierte Aktivitäten abzuleiten. Um innerhalb dieses komplexen Themenbereichs die für diese Arbeit relevanten Modelle zuzuordnen, zu analysieren und daraus sinnvolle Strukturen und Abhängigkeiten darzustellen, wurde das folgende Kapitel verfasst.

Es bildet damit den ersten Teil von drei konzeptionellen Kapiteln und legt den Grundstein für die strukturelle Auseinandersetzung kooperativer Netzwerkmodelle zwischen Unternehmen und Bildungseinrichtungen.

¹⁶⁰ Vgl. Bundesinstitut für Berufsbildung (2014), S. 57ff. und Maack u. a. (2013), S. 63ff.

*„Im Grunde sind es doch die Verbindungen mit Menschen,
welche dem Leben seinen Wert geben.“¹⁶¹*

Kapitel 3: Personaltheoretische Ansätze

Der in dieser Arbeit fokussierte Bereich des Personalwesens gehört als Teildisziplin zur Betriebswirtschaftslehre und widmet sich der Rolle der Mitarbeiter bei der Entwicklung und Erstellung marktfähiger Produkte und Dienstleistungen. Im Rahmen dieses Kapitels werden verschiedene theoretische Perspektiven ebenso wie aktuelle Entwicklungen als Grundlage für die darauf folgende empirische Erhebung dargestellt und miteinander verknüpft.

3.1 Grundlagen

Ein Unternehmen¹⁶² wird in grundlegenden Theorieansätzen als strukturiertes soziales System dargestellt, in dem sich überschneidende Gruppen von Mitarbeitern und anderen Akteuren bilden. Diese organisieren die Führung und sichere Abläufe sowie Zuständigkeiten mit dem Ziel, das passende, machbare und erforderliche Leistungsniveau bei gleichzeitigem Erhalt der Leistungsfähigkeit abzurufen. Dabei wird davon ausgegangen, dass jeder Mitarbeiter seine Anstrengungen auf das Entwickeln jener Kompetenzen konzentriert, die den spezifischen Anforderungen seiner individuellen Tätigkeiten -und addiert dadurch den Betriebsinteressen- bestmöglich gerecht werden.¹⁶³

Durch transparente Führungsstrukturen und -instrumente werden auf dieser „individuellen Ebene“ die Teilhaber des sozialen Systems zu sinnvollen Entscheidungen geleitet. Unterstützung erhalten sie durch eine motivierende Begleitung sowie passende Lern- und Weiterbildungsangebote. Dadurch werden Problemlösungsprozesse ermöglicht und langfristig verankert. Interne Lerneffekte befördern die Entwicklung einer mitarbeiterorientierten Unternehmensführung, anhand derer deutlich wird, dass im sozialen Zusammenwirken Anleitung, Motivation und eine adäquate Lernatmosphäre wichtige Kriterien für positive wirtschaftliche Effekte darstellen. Auf der Gruppenebene hingegen liegt der Fokus auf Strukturfragen, z. B. der Klärung von Dissonanzen und Konflikten. Dazu gehört auch eine im Betriebsinteresse sinnvolle Ausrichtung uneindeutig definierter Machtverhältnisse mit dem Ziel, verträgliche Gruppenentscheidungen zu erreichen. Als Instrumente werden dafür eine intelligente Leitungsorganisation und entsprechende Fachkompetenzen kombiniert. Durch das sich ergänzende Zusammenspiel beider Ebenen und der darin agierenden Bezugsgruppen kann das Unternehmen unter Anwendung seiner formalen Strukturen und Zuständigkeiten auch als soziales System erfolgreich funktionieren.¹⁶⁴

¹⁶¹ Zitat von Wilhelm von Humboldt.

¹⁶² In dieser Arbeit werden die Begriffe Unternehmen und Unternehmung synonym eingesetzt.

¹⁶³ Vgl. Wöhe (2002), S. 12ff. und Gruner (2008), S. 340ff.

¹⁶⁴ Vgl. Matiaske (2009), S. 4 und Kailer/Kottmann (2003), S. 3. und Schertler (1998), S. 14f.

Unternehmen = Strukturiertes soziales System	
Individuum	Gruppe
TÄTIGKEITEN Motivation + Lernen	STRUKTUR Führung + Transparenz

Tab. 9: Grundlagen mitarbeiterorientierter Aufgabenerfüllung¹⁶⁵

Um gerade das Zusammenspiel verschiedener Bezugsgruppen differenzierter darstellen und konstante sowie situative Einflüsse zuordnen zu können, werden im Folgenden passende theoretische Ansätze und Erklärungsmuster erläutert.

3.1.1 Produktionsfaktorenmodell

Eine der grundlegenden Betrachtungsweisen der Betriebswirtschaftslehre liefert das im Jahr 1963 entwickelte „Produktionsfaktorenmodell“ von Gutenberg. Dieses kategorisiert Mitarbeiter als einen der Produktionsfaktoren, die ein Unternehmer in optimaler Kombination zur Erreichung der Betriebszwecke einsetzen muss.¹⁶⁶

Eine weitere Differenzierung der Produktionsfaktoren erfolgt durch die Abgrenzung der „Elementarfaktoren“ von einem „dispositiven Faktor“. Die Elementarfaktoren gliedern sich in drei Hauptgruppen: 1. Werkstoffe, d. h. Materialien, die als Ausgangs- und Grundstoffe für die Herstellung von Erzeugnissen zu diesen bestimmt sind, z. B. Roh- und Hilfsstoffe sowie Vorprodukte, 2. Betriebsmittel, z. B. Immobilien und Maschinen als technischer Apparat, dessen sich ein Unternehmen bedient, um Sachgüter herzustellen oder Dienstleistungen bereitzustellen und 3. objektbezogene Arbeiten, d. h. Tätigkeiten, die in unmittelbar mit der Leistungsverwertung und mit finanziellen Aufgaben in Zusammenhang stehen, ohne dispositivanordnender Natur zu sein.¹⁶⁷

Der dispositive Faktor umfasst einerseits die Geschäftsleitung als Institution (= originär dispositiver Faktor), deren Fokus darin besteht, die drei Elementarfaktoren zu einer produktiven Kombination zu vereinigen. Andererseits nutzt diese Führungseinheit definierte Methoden und Instrumente, die kumuliert als „derivat dispositiver Faktor“, bezeichnet werden. Dadurch erfolgt eine optimale Planung und Organisation zur bestmöglichen Koordination und Steuerung der verantworteten Wirtschaftseinheit.¹⁶⁸

¹⁶⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Matiaske (2009), S. 4.

¹⁶⁶ Vgl. Wicher (2015), S. 68. und Wöhe (2002), S. 102f.

¹⁶⁷ Vgl. Gutenberg (1963), S. 11ff.

¹⁶⁸ Vgl. Breisig (2010), S. 16.

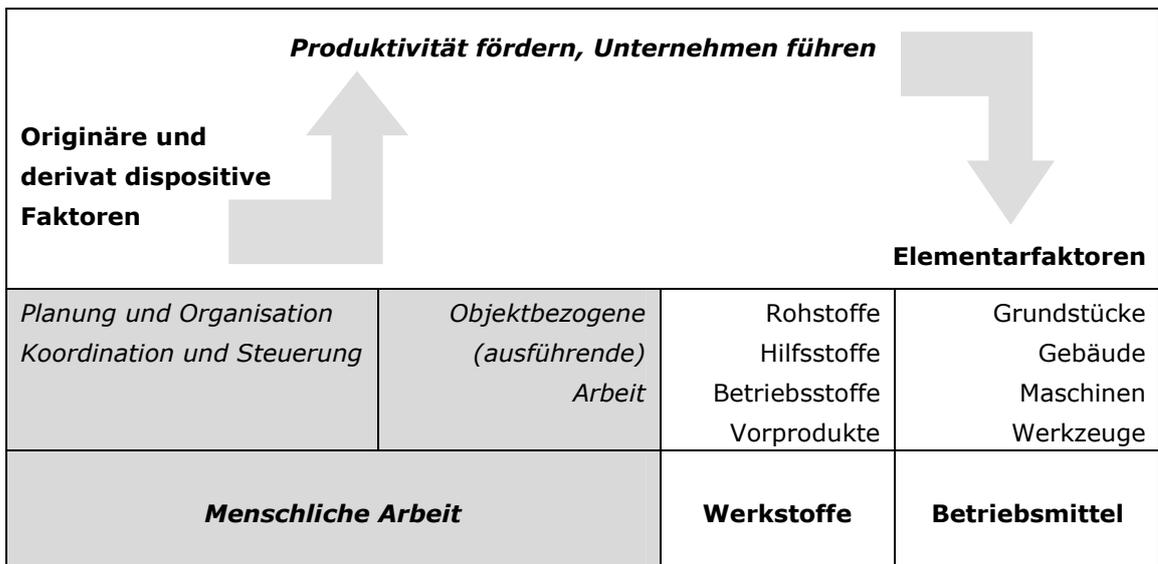


Abb. 18: Produktionsfaktorenmodell nach Gutenberg¹⁶⁹

Das Modell ist nicht uneingeschränkt anwendbar, denn der Abstrahierungsgrad ist stark ausgeprägt, so dass ein Übertrag auf die betriebliche Praxis immer schwieriger wird. Verdeutlicht werden funktionale Zusammenhänge und Abhängigkeiten im Rahmen einer primären Verhaltenssteuerung in einem Unternehmen. Allerdings fehlen in diesem Zusammenhang weitestgehend jene Elemente, die in Diskursen um die Gestaltung von Arbeitswelten eine immer größer werdende Rolle spielen.¹⁷⁰ Dies schließt Lohn- und Arbeitszeitflexibilität, individuelle Mitbestimmung durch die Mitarbeiter sowie menschlich-emotionale Kriterien, nicht-monetäre Ziele und politische Vorgaben ein. Durch die große Bedeutung des „Faktors Mensch“, gerade auch im Dienstleistungssektor, sind die idealtypischen Klassifizierungen Gutenbergs nur begrenzt auf die Anforderungen und Strukturen im Tourismus, v. a. im Gastgewerbe, übertragbar.¹⁷¹

Um den Gegebenheiten innerhalb der Hotellerie besser gerecht werden zu können und angesichts der großen Bedeutung subjektiver Einflüsse auf die Produktionsfaktoren, ist es daher, im Rahmen dieser Arbeit, erforderlich, weiterführende Ansätze darzustellen.

3.1.2 Skill-Will-Matrix

Mit dem 1996 von Max Landsberg eingeführten Ansatz der „Skill-Will-Matrix“ (auch Qualifizierungsmatrix), wird der Fokus der Betrachtung auf das Leistungsverhalten der Mitarbeiter gelenkt. Um dieses besser abbilden zu können, entstand ein Modell, das auf die zwei Hauptebenen der Personalbetrachtung ausgerichtet ist. Die Leistungsfähigkeit bzw. Qualifikation und Leistungsbereitschaft bzw. Motivation.¹⁷²

¹⁶⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Breisig (2016b), S. 6.

¹⁷⁰ Vgl. Breisig (2016b), S. 8f.

¹⁷¹ Vgl. Wöhe (2002), S. 107f.

¹⁷² Vgl. Landsberg (1996), S. 51ff.

Die sog. „Skill-Komponente“ (Leistungsfähigkeit) umfasst psychische und physische Qualifikationsmerkmale, die z. B. durch Erziehung und Prägung erworben wurden. Hinzugerechnet werden dabei auch erlernte Fähigkeiten im Rahmen des Ausbildungs-/ Studien- und Arbeitslebens.¹⁷³ Diese Kompetenz wird erforderlich, um problemlösende Handlungen in einem Unternehmen zu initiieren und zu steuern. Es handelt sich um eine Kombination aus fachlich-handwerklichen und emotional-erfahrungsbasierten Kompetenzeigenschaften, die z. B. von der Länge der Ausbildung und passenden Arbeitserfahrungen oder von der Art des Ausbildungsbetriebes und der Größe der Belegschaft abhängig sind.¹⁷⁴ Diese Qualifikationen können durch den Arbeitgeber aufgebaut bzw. entwickelt werden, so dass die Leistungsfähigkeit in Abhängigkeit von der Unterstützung und dem Engagement des Arbeitgebers gerät. Dadurch gehören der Kompetenzaufbau und die Pflege der Qualifikationsbreite und -tiefe der Mitarbeiter zu strategischen Investitionen in ein zuverlässiges Humankapital.¹⁷⁵ Die beiden Komponenten der Definition von Leistungsfähigkeit lassen sich miteinander verbinden, so dass sie sich gegenseitig verstärken bzw. ihre Wirkung potenzieren. Durch zielgenaue Fort- und Weiterbildungen kann sowohl das ursprünglich erlernte Wissen im Sinne des Betriebes erweitert als dadurch auch die Leistungsbereitschaft und die Verbundenheit des Angestellten mit dem Betrieb erhöht werden. Die 1998 geprägte Formel „Intellectual Capital = Competence x Commitment“ unterstreicht diese Multiplikationswirkung, so dass Unternehmen, die sich diesem Ansatz widmen und ihre Investitionen in Mitarbeiterbildung als sinnvollen Kapitaleinsatz ansehen, langfristig davon profitieren.¹⁷⁶

Die „Will-Komponente“ (Leistungsbereitschaft) stellt die motivatorischen Einflüsse auf das Arbeitsverhalten von Menschen in den Vordergrund. Dabei werden Anreizfunktionen so beschrieben und verdeutlicht, dass die Abhängigkeit der Arbeitsbereitschaft auch mit der Intensität des Handelns und der Einbindung von Mitarbeitern in Prozesse und betriebliche Entscheidungen eng verknüpft ist. Die Interaktion mit anderen Akteuren beeinflusst diese Ebene ebenso wie das Vorhandensein oder Fehlen von Handlungsalternativen.¹⁷⁷

Diese Matrix schafft eine Verknüpfung von Leistungsbereitschaft und -fähigkeit von Mitarbeitern, so dass eine passgenaue Abstimmung zwischen deren Leistungsniveau und allen betrieblich determinierten Leistungsanforderungen erfolgen kann. Darauf baut die Entwicklung und Abstimmung geeigneter Maßnahmen und Instrumente auf, um den optimalen betrieblichen Nutzen sowie eine umfassende Potenzialaus-schöpfung der Mitarbeiter zu erzielen.¹⁷⁸

¹⁷³ Vgl. Wöhe (2002), S. 240f.

¹⁷⁴ Vgl. Ringlstetter/Kaiser (2008), S. 6.

¹⁷⁵ Vgl. Meyer-Ferreira (2015), S. 23f.

¹⁷⁶ Vgl. Ulrich (1998), S. 15ff.

¹⁷⁷ Vgl. Klimmer (2016), S. 133, weitere Ausführungen zur Leistungsbereitschaft finden sich auch in Kapitel 3.3 dieser Arbeit.

¹⁷⁸ Vgl. Wöhe (2002), S. 242f.

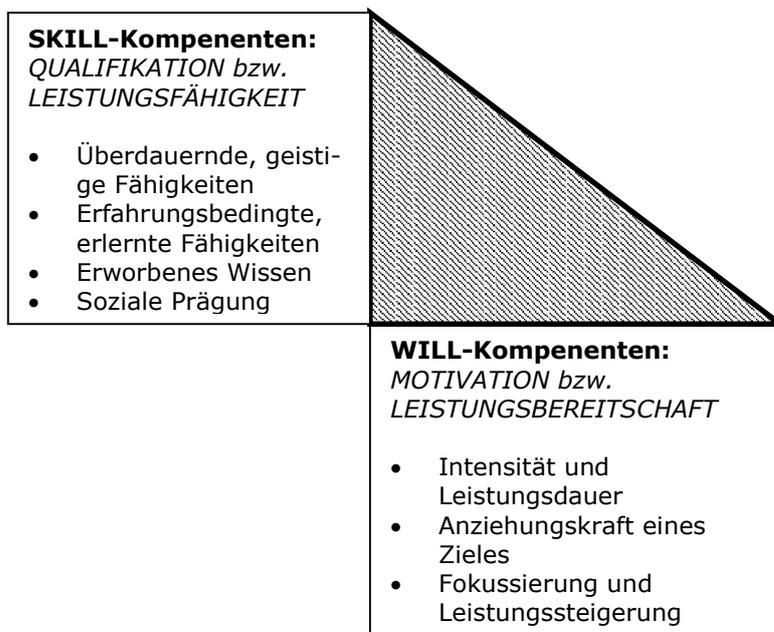


Abb. 19: Skill-und-Will-Komponenten der Leistungsbereitschaft¹⁷⁹

Die hier aufgezeigten Zusammenhänge lassen es zu, die Mitarbeiter einer von drei Kategorien zuzuordnen, um sowohl ihre Einsatzfähigkeit und -bereitschaft als auch den Motivations- und Fortbildungsbedarf besser abschätzen zu können. In einer Gruppe werden jene Mitarbeiter zusammengefasst, die stark motiviert aber mangelhaft oder gar nicht qualifiziert sind. Die Herausforderung besteht in der Bindung dieser einsatzwilligen Personen mithilfe fachlicher (Nach)Qualifikation. Dadurch steigt auch die Wahrscheinlichkeit, die Loyalisierung dieser Gruppe langfristig zu sichern. Das Pendant bilden qualifizierte aber unmotivierte Mitarbeiter, deren Einsatz hinter ihrem Potenzial zurückbleibt. Hierbei besteht die Aufgabe, abzufragen und zu analysieren, warum die Motivation hinter dem Grad der Qualifikation zurück bleibt.¹⁸⁰

Darauf folgend sieht der Ansatz vor, die zur Qualifikation passende Motivation wieder herzustellen, um die Fähigkeiten für den Arbeitgeber und andere Mitarbeiter besser nutzbar zu machen. Der hohe Qualifizierungsgrad dieser Personen verschafft ihnen einen Vorteil auf dem Fachkräftemarkt, so dass die betrieblichen Anstrengungen entsprechend der Nachfrage nach diesen Qualifikationsgraden ausgerichtet werden müssen. Auch kann davon ausgegangen werden, dass es sich bei dieser Gruppe nicht um fachliche Bildungsangebote, sondern um die Arbeitsbedingungen und die Vereinbarkeit mit eigenen, meist sozialen Bedürfnissen handelt. Die dritte Gruppe vereint jene Mitarbeiter, die sowohl mit mangelnder Qualifikation als auch mit unterdurchschnittlicher Motivation ausgestattet sind. Ihre Unproduktivität stellt für das Unternehmen eine große Herausforderung im Personalbereich dar, denn oftmals sind soziale Gruppen betroffen, die aufgrund langer Zugehörigkeit oder besonderer Persönlichkeitsmerkmale und Prägungen im Unternehmen gehalten werden sollen oder müssen.¹⁸¹

¹⁷⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Ringlstetter/Kaiser (2008), S. 7.

¹⁸⁰ Vgl. Rahn (2015), S. 169ff.

¹⁸¹ Vgl. Klimmer (2016), S. 133ff.

Dadurch ist ein Betrieb gezwungen, zwischen den wirtschaftlichen und sozialen Belangen abzuwägen, u. U. auch arbeitsrechtliche Auseinandersetzungen einzugehen. Diese wiederum können Auswirkungen auf die Stimmung der gesamten Belegschaft haben – ebenso wie das folgenlose Mittragen dieser Mitarbeitergruppe. Die Eingruppierung der Mitarbeiter stellt eine Unternehmensleitung daher vor die Aufgabe, passgenaue Angebote zu entwickeln, um die unterschiedlichen Typen bestmöglich einzubinden und ggf. auch festzustellen, dass Mitarbeiter nicht mehr das erforderliche Leistungsversprechen erfüllen können. Dann müssen im Sinne der verbleibenden Mitarbeiter und der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens auch Veränderungen der Belegschaftsstruktur erwogen werden.¹⁸²

Als Folge dieser Dreiteilung sieht der Ansatz vor, dass das Personalwesen als Teil einer gestaltenden Betriebswirtschaftslehre sowohl als praxisbezogene als auch als verhaltensorientierte Disziplin eingeordnet wird. Dadurch kommen zudem sozialpsychologische und soziologische Einflüsse zur Geltung, um den Blick auf das Leistungsverhalten der Mitarbeiter abzurunden.¹⁸³

Für eine noch umfassendere Betrachtung der Grundlagen von Personalarbeit ist es daher sinnvoll, weitere Kriterien in Betracht zu ziehen. Dies wird auch dadurch deutlich, dass die zunehmende Komplexität personalwirtschaftlicher Fragestellungen und die Weiterentwicklung auch rechtlicher, sozialer und psychologischer Aspekte eine Öffnung zu verhaltenstheoretischen Ansätze ermöglicht haben.¹⁸⁴

Dazu gehört auch die Entwicklung traditioneller und moderner Managementansätze. Bereits im Jahr 1911 entwickelte Frederick Winslow Taylor sein Konzept zur „Wissenschaftlichen Betriebsführung“ (auch Scientific Management)¹⁸⁵. Infolgedessen entstand im Jahr 1930 der von Elton Mayo ausgearbeitete „Human-Relations-Ansatz“¹⁸⁶, der wiederum für den Forscher Abraham Maslow als Ausgangspunkt für klinische Untersuchungen der Motivation in den Jahren 1934-1943 diente.¹⁸⁷ Dessen motivationstheoretischer Ansatz mit dem Symbol der sozialpsychologisch orientierten „Bedürfnispyramide“ übertrug Douglas McGregor 1954 auf die Arbeitsmotivation. In dessen Folge stellte Frederick Herzberg im Jahr 1959 sein Zwei-Faktoren-Modell zur Arbeitsmotivation vor (auch Motivation-Hygiene-Theorie). Im ähnlichen Zeitraum entwickelten Herbert Simon und James March 1958 die Anreiz-Beitrags-Theorie (auch Theorie des organisatorischen Gleichgewichts), worauf Jean Stacy Adams zwischen 1963 und 1965 die Gleichgewichtstheorie, die als Prozesstheorie das Gleichheitsprinzip der Gerechtigkeit zugrunde legt, ableitete. Auf die vorliegende Arbeit sind mehrere Theorien in Teilen anwendbar, so dass diese im Folgenden einzeln näher erläutert werden.

¹⁸² Vgl. Ringlstetter/Kaiser (2008), S. 8f und Olfert (2015), S. 454ff.

¹⁸³ Vgl. Breisig (2016b), S. 15f.

¹⁸⁴ Vgl. Scholz (2014), S. 30f. und Breisig (2016d), S. 20.

¹⁸⁵ Vgl. Meier (2015), S. 228ff.

¹⁸⁶ Vgl. Olfert (2015), S. 38ff.

¹⁸⁷ Vgl. Hänsler (2008), S. 65f.

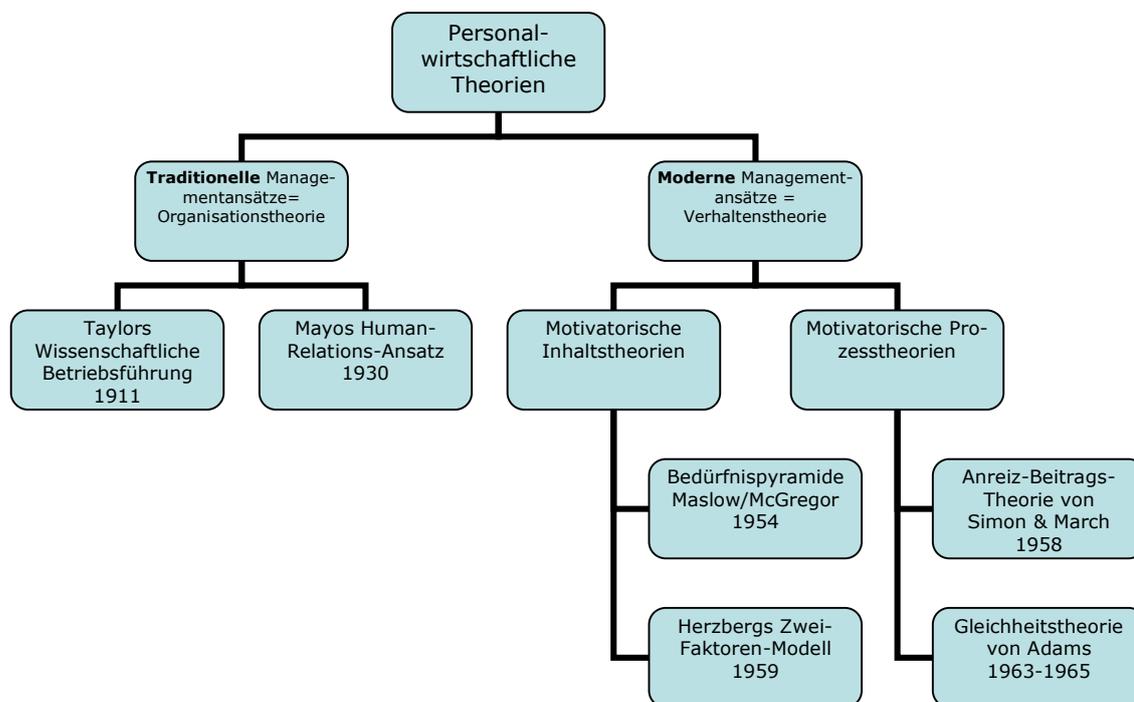


Abb. 20: Personalwirtschaftliche Theorien¹⁸⁸

Die hier debattierten Ansätze dienen dazu, Strukturen innerhalb einer Unternehmung besser darzustellen und die Zusammenhänge zwischen Führungskompetenz, Motivationssystemen sowie sozialen Bezügen einer Belegschaft abzubilden. Um dabei den Anforderungen moderner Personalarbeit zu entsprechen und sowohl im Sinne des Unternehmens als auch der Mitarbeiter angemessene Strategien abzuleiten, gilt es, zwei grundlegend unterschiedliche Perspektiven von Arbeitgebern und Arbeitnehmern einzubeziehen. Daher werden in Kapitel 3.2 traditionelle Managementansätze der Organisationstheorie vorgestellt, um in Kapitel 3.3 die modernen Managementansätze der Verhaltenstheorie näher zu erläutern.¹⁸⁹

Während die traditionellen Managementansätze die Organisationsstrukturen einer Unternehmung als entscheidende Größe für die Ableitung der betrieblichen Personalarbeit nutzen, ist den verhaltenstheoretischen Ansätzen eine starke Orientierung an einem großzügigen Menschenbild inkl. sozialer und politischer Interaktionen gemein.¹⁹⁰ Diese beiden Pole der Betrachtung personalwirtschaftlicher Orientierung zeigen die Bandbreite möglicher Schwerpunktsetzungen auf. Sowohl die strukturelle Perspektive mit einem Fokus auf der Ablauforganisation und einer strengen Interpretation von Hierarchien und Infrastruktur führt in Unternehmen zu wirtschaftlich positiven Ergebnissen als auch eine gemeinschaftlich orientierte Herangehensweise, die Prozesse und Projekte in den Vordergrund rückt.

¹⁸⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an Breisig (2015), S. 17ff.

¹⁸⁹ Vgl. Rahn (2015), S. 49f.

¹⁹⁰ Vgl. Bartscher u. a. (2012), S. 75f.

3.2 Traditionelle Managementansätze

In der Hotellerie galten strenge Hierarchien und positionsbewusste Strukturen traditionell als Erfolgsgaranten, weil dadurch allen Mitarbeitern -unabhängig von ihrer Vorbildung- klar vermittelt wurde, welche Kompetenzen sie auf welcher Ebene anbringen dürfen.¹⁹¹ Diese klare Zuordnung und Abgrenzung wird auch in den aus der französischen Sprache entlehnten Stellentiteln deutlich: Commis de Rang, Demi-Chef de Rang und Chef de Rang markieren die Rangordnung der Mitarbeiter im gastronomischen Bereich und zeigen damit nach außen unterschiedliche Verantwortungsbereiche und betriebsintern ausdifferenzierte Entlohnungsstufen. Hierarchisch geordnete Mitarbeiterstrukturen entsprachen dem Verständnis vieler mittelständischer Hoteliers, die ergebnisorientiert die wirtschaftliche Zielsetzung ihrer Hotelbetriebe fokussierten. Mitarbeiter wurden als notwendige Bezugsgruppe eingeordnet, ihre immanente Bedeutung für den Betrieb führte jedoch nicht zu einer Wertschätzung als mitwirkende Dritte. Diese Sichtweise ebnet den Weg zur Darstellung des Taylor'schen Ansatzes, bei dem Angestellte als Produktions-, aber nicht als Gestaltungsfaktor gesehen werden. Damit wird eine der beiden Strömungen organisationstheoretischer Managementansätze deutlich, bei denen einerseits Strukturen und Prozesse sowie andererseits die Beziehungsebenen zwischen Mitarbeitern in einem Unternehmen stärker in den Fokus gerückt werden sollen.¹⁹²

Der Taylor'sche „Scientific-Management-Ansatz“ von 1911 (auch „wissenschaftliche Betriebsführung“ resp. „ingenieur-wissenschaftlicher Ansatz“) orientiert sich an der Schwerpunktsetzung auf zerteilbare Produktionsprozesse. Die einzelnen Module müssen in kürzester Zeit und ohne umfangreiche Vorkenntnisse erlernbar sein.¹⁹³ Klar analysierbare und repetierbare Arbeitsmethoden und -tätigkeiten, deren Umsetzung nach detailliert vorgeschriebenen Regeln kontrolliert wird, stehen im Vordergrund. Dadurch werden der Anstieg der Arbeitsleistung und die Optimierung der Produktqualität ermöglicht.¹⁹⁴ Entscheidende Kriterien bei der Beurteilung von Arbeitssituationen und der Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern sind eine auf Leistung und Effizienz aufbauende Struktur und Arbeitskultur. Zur Erzielung einer möglichst hohen Produktivität werden materielle Anreize als adäquate Maßnahme angesehen. Gleichzeitig gelten eine strenge Arbeitsteilung und systematische Arbeitszeitstudien als wichtige Bestandteile dieser arbeitsteiligen Arbeitsumgebung.¹⁹⁵

Die ökonomischen Erfolge dieses Ansatzes beruhen auf mehreren Faktoren. Eine stringente Spezialisierung ermöglicht eine Routine, die wiederum eine hohe Qualität und niedrige Fehlerraten bzw. Normabweichungen zur Folge hat.¹⁹⁶ Die damit verbundene physiologisch exakte Arbeitsausführung innerhalb einer fest strukturierten Arbeitszeitregelung mit primär leistungsfördernden Entlohnungsstrukturen führt zu nachweisbaren Produktions- und Effizienzgewinnen. Teil dieses Ansatzes ist ein Menschenbild, das auf drei Ausprägungen beruht. Demnach verbindet der arbeitende Mensch einen instrumentalischen Faktor (günstiger Produktionsfaktor), einen moti-

¹⁹¹ Vgl. Winter (2008), S. 157ff.

¹⁹² Vgl. Olfert, (2015), S. 38 und Breisig (2016d), S. 19ff.

¹⁹³ Vgl. Holtbrügge (2015), S. 9ff.

¹⁹⁴ Vgl. Meyer-Ferreira (2015), S. 18.

¹⁹⁵ Vgl. Meier (2015), S. 228 und Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 310f.

¹⁹⁶ Vgl. Breisig (2015), S. 20.

vationalen Faktor (ohne höhere Bedürfnisse) und den rationalen Aspekt eines arbeitsamen und effizienten „homo oeconomicus“ und stellt dadurch einen fast so gut wie eine Maschine einsetzbaren Produktionsfaktor dar.¹⁹⁷

Gerade diese maschinenähnliche Kategorisierung von Mitarbeitern zieht grundlegende Kritikpunkte an diesem Ansatz nach sich. Die Rolle als soziales Wesen wird den Mitarbeitern fast vollständig abgesprochen. Zudem ist die rigide Trennung von „Hand- und Kopfarbeit“ an den Arbeitsprozessen der Industrie und rationalisierter Produktionswege orientiert und nur in geringem Maße an Dienstleistungserbringung oder vergleichbaren Herausforderungen. Taylors Ansatz sieht den Mitarbeiter nicht als mitdenkendes Wesen, sondern als ausführenden Weisungsempfänger, der eine eindeutige Präferenz für Individualarbeit im Vergleich zu Gruppenaufgaben hat.¹⁹⁸ Auch die Bevorzugung eindimensionaler Arbeitsprozesse mit der Gefahr der Monotonie, die wiederum eine abnehmende Attraktivität der Tätigkeiten befördert, gehört zu den Kritikpunkten. Routine im Verständnis dieses Konstrukts fordert Mitarbeiter weniger heraus und verleitet zu einseitigen Belastungen.¹⁹⁹ Außerdem fallen eine stark vereinfachte Darstellung der Motivationsstruktur von Mitarbeitern sowie eine instrumentalisierende, mechanistische Beschreibung der Rolle eines Menschen im Produktionsprozess auf. Die Funktionalität der Mitarbeiter wird auch als Begründung für eine nachlassende emotionale Verbundenheit zu hergestellten Produkten gewertet. Das Risiko eines dadurch entstehenden Qualitätsverlusts fehlt bei der Beschreibung des Ansatzes ebenso wie die multikausale Begründung von Arbeitszufriedenheit. Für diese ist im Rahmen der wissenschaftlichen Betriebsführung ausschließlich die Vergütung als Kriterium heranzuziehen, so dass individuelle und personenbezogene Leistungen, z. B. im Handwerk, und komplexe Herstellungsprozesse durch den Taylor'schen Ansatz nicht oder nur unzureichend erfasst werden.²⁰⁰

Die beiden im Taylorismus verankerten Hauptrichtungen bei der Beurteilung der Bedeutung von Mitarbeitern -die Betrachtung als Lieferanten von Arbeitsleistung und zugleich als Kostenfaktor für den Absatz von Produkten- führten zur Entwicklung weiterer, umfassenderer, Theorieansätze.²⁰¹ Dazu gehört der Anfang der 1930er Jahre von Mayo, Roethlisberger u. a. entwickelte soziologische „Human-Relations-Ansatz“.²⁰² Darin wird ein Schwerpunkt auf die Beziehungsstrukturen zur Bestimmung des Leistungsniveaus gelegt. Die Art der Zusammenarbeit von Mitarbeitern und Führungskräften sowie die daraus erwachsenen positiven Folgen für die qualitativen und quantitativen Arbeitsergebnisse werden unter dem Begriff des „Hawthorne-Effekts“ zusammengefasst. Darin wurde der Einfluss der Lichtintensität im Arbeitsumfeld auf die Arbeitsmenge und -qualität untersucht.²⁰³ Der Beweis konnte erbracht werden, dass die Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen für Unternehmen wirtschaftlich vorteilhafter ist, als diese außer Acht zu lassen.²⁰⁴

¹⁹⁷ Vgl. Thommen/Achleitner (2016), S. 666 und Hill u. a. (1998), S. 408.

¹⁹⁸ Vgl. Breisig (2015), S. 19f.

¹⁹⁹ Vgl. Meier (2015), S. 228.

²⁰⁰ Vgl. Thommen/Achleitner (2016), S. 667.

²⁰¹ Vgl. Meyer-Ferreira (2015), S. 18.

²⁰² Vgl. Roethlisberger u. a. (1939), S. 189ff.

²⁰³ Vgl. Olfert (2015), S. 38f. und Holtbrügge (2015), S. 12f.

²⁰⁴ Vgl. Rahn (2015), S. 49.

Demzufolge sind als Determinanten für die Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern gerade nicht physiologische Leistungsgrenzen, z. B. körperliche, materielle oder ausbildungsabhängige Merkmale, sondern menschliche Beziehungen, die Zufriedenheit mit der Aufgabe, dem Arbeitsumfeld und der Form der Zusammenarbeit entscheidend.²⁰⁵ Große Relevanz für das Engagement der Angestellten besitzen demnach nicht-finanzielle Anreize kombiniert mit ebensolchen Sanktionen.²⁰⁶ Mayo leitete aus dem Experiment ab, dass auch eine intensive Betreuung von Mitarbeitern zu deren Leistungsförderung beiträgt. Ebenso werden Führungsfähigkeiten und soziale Kompetenzen von Vorgesetzten als dafür verantwortlich eingestuft, ob Mitarbeiter erfolgreich und einsatzorientiert sind.²⁰⁷ Eine gute, d. h. verständnisvolle und nachsichtige, Kommunikation mit und zwischen den Mitarbeitern ist demzufolge effektiver als die Auswirkungen finanzieller Angebote. Zudem unterstützen informelle und soziale Standards sowie Gruppennormen eine lang anhaltende und produktionssteigernde Arbeitszufriedenheit. In diesem Ansatz sind daher auch Kriterien der „Skill-Will-Matrix“ in Bezug auf die Feststellung des Leistungsspektrums von Mitarbeitern erkennbar. Zudem finden sich diese Kriterien auch für die Beschreibung erfolgreicher Kooperationsmodelle in Kapitel 7 wieder.

Die Theorie von Mayo wurde in mehreren Studien überprüft, wodurch Kritik vor allem an der Zusammensetzung der Probandenteams (tw. nur Frauen), dem Austausch einzelner Probandinnen, sofern sie zu kommunikativ waren, und der Auswahl vor allem privilegierter Mitarbeiter mit überdurchschnittlichen Löhnen geübt wurde. Dies stellte die Forschungsergebnisse in Frage und führt bis heute zu unterschiedlichen Deutungen bis hin zur Ablehnung dieses Ansatzes. Kritiker dieser Theorie führen zudem an, dass auch unzufriedene Mitarbeiter zu Höchstleistungen fähig und gewillt, mitunter aus persönlichen Beweggründen auch gezwungen, sein können. Sie interpretieren eine starke Betonung der kommunikativen sowie emotionalen Bedürfnisse der Mitarbeiter für die Erreichung des Gleichgewichts mit betriebswirtschaftlichen Belangen als verzerrte Darstellung.²⁰⁸ Demnach unterstützen eine gleichzeitige Herabstufung der Bedeutung auch physiologischer Leistungsaspekte und externer Einflüsse sowie das Streben nach Konfliktvermeidung zur Beibehaltung des Betriebsklimas das Zulassen normabweichender Arbeitsleistungen, um den sozialen Zusammenhalt nicht zu gefährden. Eine Differenzierung zwischen echter innerer Zufriedenheit und einer gefühlten Bestätigung erfolgt allerdings nicht, denn die Harmonie im Arbeitsprozess ist als Ziel an sich festgelegt. Dies wiederum mindert den wirtschaftlichen Erfolg aufgrund sinkender Effizienz.²⁰⁹ Gerade die heutige Ausdifferenzierung der Arbeitswelt macht eine Einschätzung sozialer Faktoren und Freiräume im Vergleich zu klar definierten Kriterien schwierig. Das Streben nach beruflichem und damit auch persönlichem Erfolg ist zwischen Arbeitsgenerationen unterschiedlich stark ausgeprägt, die Veränderung der Kommunikationsmittel, auch zur Teilhabe am Arbeitsprozess, führt zusätzlich zur Neustrukturierung von Arbeitssituationen.²¹⁰

²⁰⁵ Vgl. Olfert (2012), S. 93.

²⁰⁶ Vgl. Breisig (2016d), S. 19f.

²⁰⁷ Vgl. Rahn (2015), S. 49.

²⁰⁸ Vgl. Thommen/Achleitner (2016), S. 669.

²⁰⁹ Vgl. Olfert (2015), S. 38f.

²¹⁰ Vgl. Kirschten (2017), S. 275ff.

Die Taylor'schen Grundsätze, die zusammengefasst als „Zufriedenheit durch Leistung“ umschrieben werden können, werden heutigen Ansprüchen engagierter Mitarbeiter und Nachwuchskräfte nicht mehr ausschließlich gerecht.²¹¹ Mayos „Leistung durch Zufriedenheit“ als Umschreibung seiner Ergebnisse spiegelt die heutige Einstellung zur Arbeitsleistung und -bereitschaft für einen Großteil der Arbeitnehmer treffender wider, wobei eine differenzierte Betrachtung je nach Betriebsgröße, Qualifikation der Mitarbeiter und Branchenzugehörigkeit erforderlich ist.²¹²

Infolge dieser unterschiedlichen Perspektiven sind weitere Theorien entstanden, um das Zusammenspiel von Leistungsergebnis und sozialen Einflussfaktoren abzubilden. Deren nähere Betrachtung erfolgt durch die modernen Managementansätze.

3.3 Moderne Managementansätze

Aufgrund einer anderen Herangehensweise zeigen moderne bzw. verhaltensorientierte Managementansätze einen deutlich prozessgesteuerten Weg auf. Charakteristisch dabei ist die stärkere Perspektive auf Mitarbeiter und Einflüsse durch das Betriebsklima ebenso wie auf einen regelmäßigen kommunikativen Austausch und die Betonung des gemeinsamen Interesses an einem harmonischen Miteinander. In diesem Umfeld verlieren Hierarchien an Bedeutung, Mitarbeiter werden im Wortsinne als Mitwirkende betrachtet, auf deren Meinung der Eigentümer oder Hoteldirektor Wert legt und deren Einsätze berücksichtigt werden.²¹³ Diese umsetzungsorientierte Sichtweise wird in kooperativen Führungsansätzen aufgegriffen und heute oftmals in unkonventionellen Hotelmarken vorgelebt, z. B. „25h“ und „Motel One“.

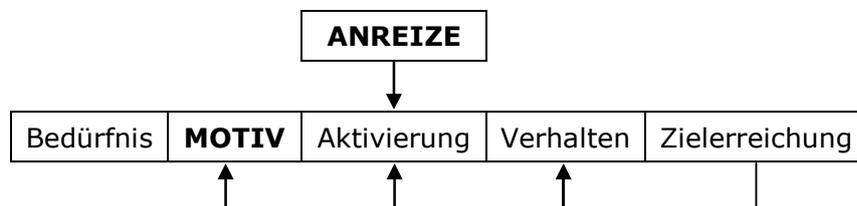


Abb. 21: Einfaches Motivationsmodell²¹⁴

Ein zentraler Schwerpunkt ist dabei der Bereich der Mitarbeitermotivation. Motivation bedeutet, dass die Verhaltensbereitschaft eines Menschen aktiviert oder verstärkt wird, um Ziele zur Bedürfnisbefriedigung zu erreichen. Dafür sind Anreize, d. h. Motivierungsmaßnahmen, erforderlich. Diese können aus der agierenden Person selbst heraus oder durch Umwelteinflüsse entstehen. Im Sinne eines einfachen Motivationsmodells ergibt sich aus einer Mangelempfindung eine Bereitschaft zur Bedürfnisbefriedigung, die durch passende Motivatoren zu einem zielgerichteten Verhalten führt.²¹⁵

²¹¹ Vgl. Meier (2015), S. 228ff.

²¹² Vgl. Holtbrügge (2015), S. 12f. und Olfert (2015), S. 38ff.

²¹³ Vgl. Henschel u. a. (2013), S. 168ff. und Breisig (2016d), S. 62f.

²¹⁴ Vgl. Thommen/Achleitner (2016), S. 713.

²¹⁵ Vgl. Olfert (2012), S. 133.

Sobald das Bedürfnis befriedigt wurde, erlischt die akute Motivation. Sie kann jedoch bei Veränderung der Bedürfnisstruktur oder Wegfall der erreichten Befriedigung zu einem erneuten Motivationsschub führen.²¹⁶ Bereits in Kapitel 3.1.2 wird dies als ein Aspekt der Leistungsbereitschaft im Rahmen der „Skill-Will-Matrix“ beschrieben. Für ein Unternehmen, das sich den Mitarbeitern widmen will, ist es von Vorteil, zu wissen, welche Einflüsse oder Anreize in welcher Intensität zur Motivation führen. Um diese Zusammenhänge angemessen darzustellen und für die betrieblichen Verhältnisse individuelle Antworten finden zu können, sind zwei Dimensionen der Motivationstheorien voneinander abgrenzbar: Inhalts- und Prozesstheorien.²¹⁷

3.3.1 Motivatorische Inhaltstheorien

Die Inhaltstheorien klären die Frage, „was“ bei einem Mitarbeiter ein bestimmtes Verhalten hervorruft oder stabil hält. Dafür ist es entscheidend, mögliche Bedürfnisse zu kategorisieren und Verbindungen aufzuzeigen. Für die vorliegende Arbeit besitzen die beiden im Folgenden vorgestellten Modelle von Maslow und Herzberg große Relevanz, da sich bei beiden Elemente wieder finden, die als Begründung für die Initiierung von Kooperationen im Personalbereich herangezogen werden.

Entsprechend der Maslow'schen Theorie können menschliche Bedürfnisse in hierarchischer Form differenziert werden.²¹⁸ Jedem Motiv wird ein dahinter liegendes Bedürfnis zugeordnet, wodurch zwei Motiv- oder Hauptgruppen entstehen: Wachstums- bzw. Defizitbedürfnisse.²¹⁹ Nach diesem Ansatz erfolgt eine Einteilung der Bedürfnisse von Mitarbeitern in verschiedene Ebenen. Die Basis bilden existenzielle (primäre) Grundbedürfnisse wie zum Beispiel Durst, Hunger und Schlaf (physiologische/angeborene Bedürfnisse, Stufe 1)²²⁰, die dadurch lebensnotwendige Prozesse und Faktoren absichern. Darauf aufbauend werden sekundäre Sicherheits-, Stabilitäts- und Zuverlässigkeitsbedürfnisse beispielsweise durch Arbeitsplatzsicherheit und Mindestlohn (Stufe 2) ausgedrückt. Sekundäre Bedürfnisse sowie deren Art und Weise der Befriedigung sind dem Lern- und Sozialisationsprozess eines Menschen unterworfen.²²¹ Zu den sozialen Bedürfnissen (Stufe 3) gehören Kommunikation, Gruppenzusammenhalt, Freundschaft und Liebe, wohingegen das Verlangen nach Beachtung und Macht bzw. die Furcht vor Ablehnung und Einsamkeit bereits als wertschätzende Bedürfnisse klassifiziert werden („Ich-Ebene“, Stufe 4, zum Beispiel Aufstiegsoptionen und Anerkennung).²²² Diese vier Kategorien werden zusammenfassend als „Defizitbedürfnisse“ beschrieben. Die Befriedigung der Defizitbedürfnisse bildet die Grundlage für eine positive Wirkung höher liegender Wachstumsbedürfnisse. Daran schließt sich das Erreichen der „Selbstverwirklichung“ an, ausgedrückt z. B. durch Mitbestimmung im Rahmen kooperativer Führung, das Ausschöpfen aller persönlicher und fachlicher Potenziale sowie die Freiheit, eigene Ziele nach eigenem Zeitplan und in eigener Verantwortung zu realisieren (Stufe 5). Sobald ein

²¹⁶ Vgl. Thommen/Achleitner (2016), S. 712.

²¹⁷ Vgl. Olfert (2015), S. 39f.

²¹⁸ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 312ff.

²¹⁹ Vgl. Rahn (2015), S. 52 und weitere Ausführungen und Ableitungen dazu im Kapitel 6 dieser Arbeit.

²²⁰ Vgl. Meier (2015), S. 173.

²²¹ Vgl. Thommen/Achleitner (2016), S. 713.

²²² Vgl. Bartscher u. a. (2012), S. 76.

grundlegendes Bedürfnis vollständig erfüllt wird, verliert es an verhaltensbestimmender Wirkung. Wenn aber die Wachstumsbedürfnisse vollständig befriedigt werden, erlangen die grundlegenden Kriterien wieder mehr Bedeutung.²²³

In der Literatur zu diesem Ansatz wird ausgeführt, dass das Erreichen der ersten drei Ebenen als „zufrieden“ (siehe dazu auch die Ausführungen zur „Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg) interpretiert wird, denn für die „Ich-Ebene“ ab Stufe 4 und die darauf aufbauende Selbstverwirklichung ist ein größeres Risiko erforderlich, welches von einem Großteil der Beschäftigten ungern eingegangen wird.²²⁴ Diese Entwicklungsbereitschaft bzw. Motivationsdynamik hängt maßgeblich von der Anzahl und der Größe bzw. individuellen Bedeutung nicht befriedigter Bedürfnisse ab. Der intensivste menschliche Motivator ist das eigene unbefriedigte Bedürfnis.²²⁵

Durch die bei Maslow aufeinander aufbauenden Motivgruppen und die Abstufung zwischen Basiszufriedenheit und weiteren Zufriedenheitsebenen wird die Selbstverwirklichung als oberstes Ziel definiert. Allerdings fußt dieser Ansatz auf einer starken Verallgemeinerung, die sowohl jene Gruppen nicht erfasst, die bewusst nicht nach der obersten Ebene streben (finale Selbstentfaltung wird nicht als relevant erachtet) als auch jene, die die oberste Ebene erreichen, ohne die Grundbedürfnisse (vollständig) zu erfüllen, z. B. Künstler.²²⁶ Des Weiteren bleiben unterschiedliche Arten der Selbstverwirklichung außer Acht, z. B. unterbleibt eine Differenzierung nach finanzieller oder ideeller Selbstverwirklichung. Gerade bei der Betrachtung unterschiedlicher Generationen wird deutlich, dass sich die Wahrnehmung von Selbstverwirklichung und die damit verbundenen Begleiterscheinungen und Bedürfnisse gewandelt haben. Die in der Debatte um Mitarbeiterfragen oft beispielhaft genannte „Generation Y“, die zwischen Anfang der 1980er und Ende der 1990 Jahre geboren wurde, verbindet mit ihrer Prioritätensetzung auch die Erwartung an umfangreiche Weiterbildungsangebote und ein attraktives Arbeitgeberimage sowie einen Ausgleich zwischen beruflichen und privaten Belangen.²²⁷ Diese Aspekte waren für voran gegangene Generationen weniger relevant, obwohl sich beide als „selbstverwirklicht“ beschrieben. Außerdem sind vor allem in den westlichen Industriestaaten die Defizitbedürfnisse weitestgehend erfüllt, so dass eine motivierende Leistungssteigerung ausschließlich über Anreize auf der obersten Ebene erfolgen kann. Der Ausbau der Wachstumsbedürfnisse führt dabei zu steigender Motivation, so dass z. B. eine gesteigerte Mitbestimmung, konkrete Projekte mit Leistungsverantwortung und ähnliche Aufgaben die Bindung an ein Unternehmen positiv beeinflussen.²²⁸ Es verdeutlicht, dass dieser Ansatz auf einen beschränkten Kreis betreffender Mitarbeiter Anwendung finden kann, denn die Erfüllung selbstverwirklichender Ziele findet primär bei Führungskräften und Personen mit Personalentwicklungspotenzial statt, aber nicht bei der Mehrheit einer Belegschaft. Da die Theorie aber gleichermaßen für alle Mitarbeiter in einem Unternehmen angedacht ist, führt die zugrunde liegende Pauschalisierung zu einem Defizit.

²²³ Vgl. Wicher (2015), S. 116.

²²⁴ Vgl. Meier (2015), S. 173.

²²⁵ Vgl. Thommen/Achleitner (2016), S. 714.

²²⁶ Vgl. Bartscher u. a. (2012), S. 76.

²²⁷ Vgl. Schudy/Wolff (2014), S. 97ff.

²²⁸ Vgl. Olfert (2012), S. 219.

Dies ist auch auf die Schwierigkeit der Messung subjektiver Selbstaussagen als Definition des Grades der Selbstzufriedenheit zurückzuführen. Passende Operationalisierungsmaßnahmen für alle Mitarbeitergruppen eines Betriebes, nur aufgrund dieser fünf Ebenen zu entwickeln, fällt demzufolge schwer.²²⁹ Allerdings besteht in diesem System das Interesse eines Arbeitgebers darin, darauf bedacht zu sein, wichtige Basiskriterien zu erfüllen, denn diese sind für die Stabilität der Bedürfnispyramide und damit des innerbetrieblichen Gefüges existenziell. Zudem verlieren auch erreichte Wachstumsbedürfnisse ihre Wirkung, wenn das Fundament ins Wanken gerät.²³⁰

Dieses leicht verständliche Modell von Maslow gibt einen ersten Einblick in die Motivationsproblematik. Gleichwohl wurde Ende der 1950er Jahre von Frederick Herzberg ein hinreichend empirisch belegtes Modell vorgestellt, das zwei Faktorengruppen voneinander abgrenzt: das Zwei-Faktoren-Modell.²³¹ Nach dieser Theorie gibt es unterschiedliche Ebenen der Zufriedenheit, die durch entsprechende motivatorische Angebote im Sinne des Arbeitgebers beeinflusst werden können. Allerdings führen Maßnahmen, die Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern verringern, nicht gleichzeitig zur Zufriedenheit, sondern vorerst zu einem Stadium der „Nicht-Unzufriedenheit“.²³² Die Faktoren, die diesen Effekt herbeiführen, benennt Herzberg als „Hygienefaktoren“ oder „Frustratoren“.²³³

Diese Faktoren beziehen sich jedoch nicht auf die Arbeitsaufgaben selbst, sondern auf den Entstehungsprozess und den Kontext der Erstellung bzw. Abarbeitung. Sie stellen Grunderwartungen der Beschäftigten an einen Arbeitgeber dar und führen selbst nicht zur Motivation, sondern sind mit den Defizitfaktoren der Maslow'schen Bedürfnispyramide vergleichbar. Zu den Hygienefaktoren werden vor allem die Unternehmenspolitik, der Status, die Arbeitsbedingungen inklusive Arbeitsplatzsicherung, Einkommen und Vertragseinhaltung sowie der Grad der Kontrolle und das Sozialgefüge im Unternehmen gezählt.²³⁴ Sie entsprechen damit den „Zufriedenheitsfaktoren“ im Kapitel 7 dieser Arbeit und machen dadurch die Bedeutung dieser Theorie auch für heutige Arbeitsprozesse deutlich. Eine andere Gruppe von Arbeitsbedingungen bezieht sich auf die Arbeit selbst und führt bei Mitarbeitern zu Motivationseffekten, daher werden sie als „Motivatoren“ bezeichnet. Nur durch sie kann Motivation erzeugt und gesteigert werden, um eine verbesserte Arbeitsausführung zu erreichen.²³⁵ Liegen diese jedoch nicht vor, folgt zuerst „Nicht-Zufriedenheit“, aber keine Unzufriedenheit. Motivatoren sind daher eng an eine konkrete Aufgabe, an die Position der Mitarbeiter und das soziale Umfeld gebunden.²³⁶ Zu ihnen werden vor allem Anerkennung und Lob, Verantwortlichkeit und Wertschätzung, Sinnhaftigkeit und Erfolg der Arbeit sowie die persönliche Entfaltung mittels Weiterbildung und Karriereentwicklung gerechnet.²³⁷

²²⁹ Vgl. Wicher (2015), S. 118f.

²³⁰ Vgl. Bartscher u. a. (2012), S. 75 und Bröckermann (2009), S. 277.

²³¹ Vgl. Thommen/Achleitner (2016), S. 716.

²³² Vgl. Olfert (2015), S. 42.

²³³ Vgl. Rahn (2015), S. 52.

²³⁴ Vgl. Bartscher u. a. (2012), S. 78.

²³⁵ Vgl. Thommen/Achleitner (2016), S. 717.

²³⁶ Vgl. Wicher, Ulrich (2015), S. 118.

²³⁷ Vgl. Rahn (2015), S. 51.

Im betrieblichen Alltag kann eine personalpolitische Ausgestaltung von Entwicklungsprogrammen die positive Wirkung dieser Faktoren beeinflussen und damit auch zur Verringerung oder Verhinderung von Fluktuation beitragen, z. B. durch eine individualisierte Karriereplanung und fachspezifische Fortbildungsangebote.²³⁸

Herzbergs Theorie führt bis heute zu einer verstärkt analytischen Sicht auf die Mitarbeiterzufriedenheit und deren Einflussfaktoren. Auch ein besseres Verständnis für motivatorische Prozesse wird ihr zugerechnet. Gleichzeitig zieht die objektive Zuordnung der Faktoren eine eingeschränkte Operationalisierbarkeit nach sich und auch für den kausalen Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung können nur Annahmen aber keine empirischen Nachweise geliefert werden.²³⁹ Im Praxisvergleich zeigt sich zudem, dass die von ihm vorgenommene Kategorisierung nicht bei allen Kriterien eindeutig und heute noch anwendbar ist.²⁴⁰ Materielle Faktoren werden zunehmend als Motivatoren eingestuft, wohingegen Herzberg diese als Hygienefaktoren beschreibt. Auch das Zusammenspiel und die Abhängigkeit mehrere Faktoren werden in seinem Modell nicht umfassend beleuchtet. Gerade auch die Bedeutung der Bezahlung bezüglich ihrer Wirkung auf die Motivation von Mitarbeitern bleibt ungeklärt.²⁴¹ Herzberg und Maslow waren und sind hilfreich für eine Kategorisierung von Einflussfaktoren auf die Motivation von Mitarbeitern. Werte und Erwartungen von Bewerbern und Angestellten haben sich jedoch insofern weiter entwickelt, als dass fließende Übergänge und Mischformen zwischen den Motivationsstufen entstanden sind. Gerade die Erwartungsparameter der Generationen Y und Z²⁴² verdeutlichen eine Betonung von Selbstverwirklichung und flexiblem Ausgleich zwischen Familie und Beruf.²⁴³ Dies wiederum wird in den Studien von Maslow und Herzberg unzureichend abgebildet, so dass weitere Theorieansätze erforderlich sind, um auch die Prozessqualität richtig zu erfassen und aktuelle Einflüsse adäquat zu berücksichtigen. Für die vorliegende Arbeit ist von Relevanz, dass gerade die gegenseitige Abhängigkeit der Motivatoren Weiterbildung und Karriereentwicklung große Bedeutung für Mitarbeiter hat, auch, weil diese Kombination Optionen für ein höheres Einkommen aufzeigt. Dies ist nach Herzberg ein Hygienefaktor. Daher liegt es nahe, die Einordnung als Motivatoren und Hygienefaktoren sehr stark von der individuellen Situation des Arbeitnehmers, vom Zusammenwirken mehrerer Faktoren und auch vom Umfeld abhängig zu machen.²⁴⁴ Durch eine kombinierte Darstellung der beiden hier aufgeführten Motivationstheorien kann abgeleitet werden, welche Auswirkungen die richtige Beurteilung von Bedürfnissen und Motiven der Mitarbeiter auf die Arbeitsleistung und damit die wirtschaftlichen Ergebnisse eines Unternehmens haben kann.

²³⁸ Vgl. Bröckermann (2009), S. 277.

²³⁹ Vgl. Bartscher u. a. (2012), S. 79.

²⁴⁰ Vgl. Olfert (2015), S. 43.

²⁴¹ Vgl. Rahn (2015), S. 52.

²⁴² Unter dem Begriff „Generation Z“ werden jene Personen zusammenfassend beschrieben, die zwischen 1995 und 2015 geboren wurden und gerade mit den Chancen der Digitalisierung sehr vertraut sind.

Vgl. dazu auch: Bedürftig (2016), S. 1f.

²⁴³ Vgl. Holtbrügge (2015), S. 12ff.

²⁴⁴ Vgl. Wicher (2015), S. 119.

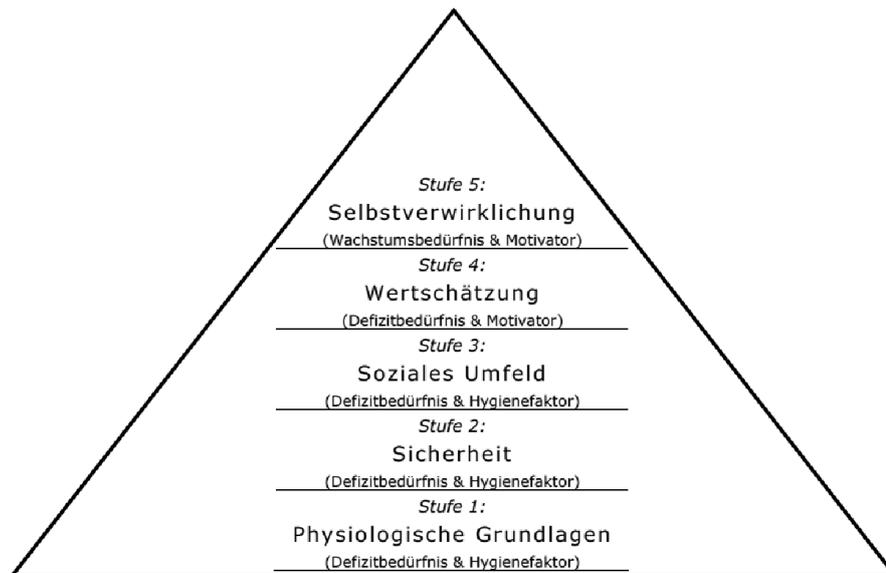


Abb. 22: Kombinierte Darstellung der Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg und der Maslow'schen Bedürfnispyramide²⁴⁵

Im Zusammenspiel mit der in einem voran gegangenen Kapitel beschriebenen „Skill-Will-Matrix“ wird nachvollziehbar, dass mit adäquaten Instrumenten sowohl das fachliche Leistungsvermögen abgerufen als auch die soziale Einbettung in einer Unternehmung von Mitarbeitern gefördert und weiterentwickelt werden kann. Dafür ist eine individualisierte Herangehensweise ebenso wichtig wie die Abwägung motivierender sowie frustrierender Faktoren und die Beachtung unterschiedlicher Bedürfnisprägungen.²⁴⁶

3.3.2 Motivatorische Prozesstheorien

Im Gegensatz zu den inhaltsorientierten Ansätzen steht im Fokus der Prozesstheorien die Frage, „wie“ ein bestimmtes Verhalten erzeugt, gelenkt und gesteuert werden kann. Das Ziel dabei ist die Beschreibung der Motivationsströme und -einflüsse.²⁴⁷ Die Anreiz-Beitrags-Theorie von Simon und March aus dem Jahr 1958 (auch Koalitionstheorie) geht davon aus, dass alle Akteure in einem Unternehmen selbstständige Entscheidungsträger darstellen, die gemäß ihrer persönlichen Ziele ihre beruflichen und privaten Entscheidungen treffen. Das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer wird als Relation von „Geben und Nehmen“ beschrieben, in der ein Beschäftigter bereit ist, seine Beiträge für das Unternehmen in der Höhe zu leisten, in der dieses Anreize für ihn bereithält.²⁴⁸ Weitere Erläuterungen dazu finden sich auch im Kapitel 5.1 bei der Beschreibung von Motiven für kooperative Geschäftsmodelle.

²⁴⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Meier (2015), S. 173.

²⁴⁶ Vgl. Meier (2015), S. 173.

²⁴⁷ Vgl. Olfert (2015), S. 40 und Bartscher u. a. (2012), S. 82.

²⁴⁸ Vgl. Rahn (2015), S. 52 und Wicher (2015), S. 119.

Nach diesem Ansatz ist ein Unternehmen eine politische Koalition unter Beteiligung unterschiedlicher Interessengruppen, z. B. Staat, Banken, Lieferanten oder Mitarbeiter. Innerhalb der Organisation können sich weitere Koalitionen bilden, z. B. Mitarbeiter in einer Abteilung oder auf einer Hierarchieebene. Obwohl alle Mitglieder der Organisation Individualziele verfolgen (z. B. Karriereplanung), entstehen durch das Zusammenwirken in einem Organismus auch übergeordnete Koalitionsziele (z. B. gutes Betriebsklima), deren Erreichen durch einen Ausgleich der Unterschiede bei Individualzielen erfolgen kann.²⁴⁹ Diese können sowohl monetär als auch nicht-monetär sein und stehen sowohl externen (Bewerber) als auch internen (Mitarbeiter) Zielgruppen offen. Daraus ergeben sich wohl für das Unternehmen als auch für den Bewerber bzw. Mitarbeiter drei Entscheidungssituationen. Am Anfang des Prozesses entsteht die Frage nach dem Eintritt in das Unternehmen (Teilnahmeentscheidung), während des Arbeitsverhältnisses steht permanent die Frage nach der Leistungsbereitschaft²⁵⁰ offen (Verhaltensentscheidung) und schlussendlich bedeutet eine Auflösung eines Arbeitsverhältnisses eine Austrittsentscheidung.²⁵¹

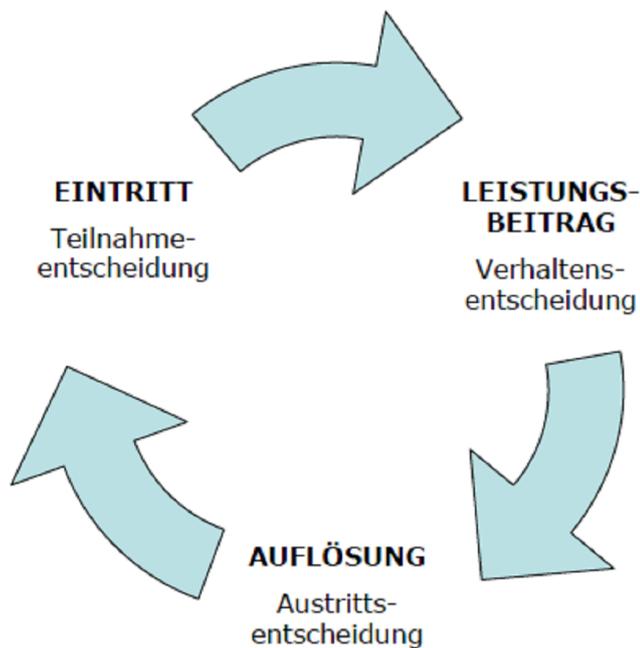


Abb. 23: Entscheidungssituationen der Anreiz-Beitrags-Theorie²⁵²

Die wechselseitige Abhängigkeit gleicht den Bedarf des Unternehmens an Arbeitsleistung mit dem Bedürfnis der Arbeitnehmer nach Anreizen bzw. Anerkennung aus.²⁵³ Der Nutzen der Anreize richtet sich nach den individuellen Wertvorstellungen eines Mitarbeiters. Dessen Beitrag bleibt so lange stabil, wie er durch adäquate Anreizinstrumente des Arbeitgebers ausgeglichen wird (z. B. Gehalt, Zusatzversorgung, Rabatte). Als Maßstab dient dafür auch der Anreiz (z. B. Stellenangebote), den andere Arbeitgeber für diesen Beitrag bereit wären zu setzen.

²⁴⁹ Vgl. Thommen/Achleitner (2016), S. 671.

²⁵⁰ Hierbei wird die Verbindung zur „Will-Komponente“ bzw. Leistungsbereitschaft der in Kapitel 3.1.2 vorgestellten Qualifizierungsmatrix deutlich.

²⁵¹ Vgl. Thommen/Achleitner (2016), S. 670f.

²⁵² Eigene Darstellung in Anlehnung an Thommen/Achleitner (2016), S. 670.

²⁵³ Vgl. Wicher (2015), S. 119.

Sofern die Qualität und Quantität der Anreize des Arbeitgebers den Beiträgen der Arbeitnehmer entsprechen und diese daraufhin bereit sind, ihre Arbeitsverhältnisse fortzusetzen, besteht ein Organisationsgleichgewicht.²⁵⁴ Dieses System aus Leistungsangebot und -nachfrage hilft, Motivationseffekte sowie das Verhältnis und die Interdependenzen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern zu erklären. Es zeigt sich, dass für eine Umsetzung in betriebliche Aktivitäten und Maßnahmen entsprechend dieser Theorie die individuellen Erfahrungen, Prägungen und Ansprüchen der Mitarbeiter maßgebend sind.²⁵⁵ Diese wiederum werden durch das eigene Umfeld, die Kommunikation mit Kollegen und den Zugang zu neutralen Informationen über das Arbeitsumfeld mitbestimmt. Dabei spielt auch eine große Rolle, dass unterschiedliche Bewertungen finanzieller oder sozialer Anreize bestehen, so dass z. B. ein gepflegtes Betriebsklima als wichtiger als eine regelmäßige Lohnerhöhung eingeschätzt werden kann. Das Entstehen eines solchen Klimas hat jedoch viele Einflussfaktoren und kann nicht als ein eindeutiger Anreiz gestaltet oder interpretiert werden. Diese Herausforderung und auch schnelllebige Werteverstärkungen zwischen Generationen beeinflussen heute primäre Anreizsysteme in Unternehmen.²⁵⁶ Als Ableitung dieses Ansatzes entstehen die Fragen nach der Loyalisierungsfähigkeit von Mitarbeitern. Arbeitgeber sind gezwungen, passende Anreize zu schaffen, die zu einer langfristigen Bindung und Zufriedenstellung der Mitarbeiter führen. Dadurch ist die betriebliche Kalkulationsfähigkeit ebenso betroffen wie die individuelle Erwartungsstruktur eines Mitarbeiters. Beschäftigte verbleiben bei einem Arbeitgeber so lange wie dessen Anreize höher oder zumindest gleich den Beiträgen der Mitarbeiter sind. Diese geforderten Beiträge sind wiederum Auslöser für neue Anreize, so dass eine Unternehmung dann existenzfähig ist, wenn in diesem Abhängigkeitsverhältnis die Beiträge immer wieder Potenzial für neue Anreize bieten.²⁵⁷

Der Ansatz von Simon und March macht auch deutlich, dass sich Unternehmen um eine stetige Aktualisierung ihrer Anreize bemühen müssen, um den Beitrag der Mitarbeiter zu ermöglichen und abrufbar zu halten. Dies betrifft vor allem die Bereiche „Weiterbildung“ und damit verbundenes „berufliches Fortkommen“, die von Mitarbeitern als wichtig für ihre Leistungsbereitschaft zugunsten eines Arbeitgebers eingestuft werden. Anreize durch betriebliche Bildungsangebote führen demnach nicht nur zu einer verbesserten Leistungsfähigkeit²⁵⁸, sondern auch zu einem Ausbau der Verbundenheit mit dem Unternehmen und erfüllen dadurch zwei positive Funktionen für einen Arbeitgeber.²⁵⁹ Die Anreiz-Beitrags-Theorie zog weitere Forschungen nach sich, aus denen als eine weitere Motivationstheorie der im Jahr 1965 entstandene „Gleichgewichts-/Gerechtigkeitsansatz“ von John Stacey Adams entstand. Demnach streben Beschäftigte primär nach einem harmonischen und fairen Arbeitsverhältnis. Empfinden Mitarbeiter ein Ungleichgewicht, beispielsweise bei der Bezahlung oder bei der Beurteilung der Arbeitsleistung, entwickeln sie Anpassungsaktivitäten in mehreren Schritten zur Behebung des Missverhältnisses.

²⁵⁴ Vgl. Breisig (2016d), S. 11f.

²⁵⁵ Vgl. Holtbrügge (2015), S. 15f.

²⁵⁶ Vgl. Breisig (2016b), S. 11.

²⁵⁷ Vgl. Rahn (2015), S. 52.

²⁵⁸ Hierbei wird die Verbindung zur „Skill-Komponente“ bzw. Leistungsfähigkeit der in Kapitel 3.1.2 vorgestellten Qualifizierungsmatrix deutlich.

²⁵⁹ Vgl. Thommen/Achleitner (2016), S. 716.

Diese erfolgen durch einen Vergleich der eigenen, individuellen Beiträge (Incomes) und der betriebs- und aufgabenabhängigen Ergebnisse (Outcomes).²⁶⁰ Der erste Schritt der auf die eigene Leistung bezogenen Situationsanalyse des Beschäftigten beschreibt diese Input-Output-Relation. In einem zweiten Schritt mündet diese in ein subjektives Vergleichsschema mit anderen Mitarbeitern als passende Referenzpersonen.²⁶¹ Sofern ein Missverhältnis zwischen den beiden Faktoren in Bezug auf die persönliche Situation festgestellt oder empfunden wird, entwickelt der Mitarbeiter sechs unterschiedliche Reaktionsmöglichkeiten. Zum einen können eigene Beiträge durch qualitativ oder zeitlich veränderte Arbeitsleistungen angepasst werden. Alternativ entwickelt sich ein Streben nach Veränderung der Ergebnisse mit dem Ziel einer Lohnerhöhung. Durch Versetzung oder Kündigung würde ein Wechsel aus dieser Situation ermöglicht, während eine veränderte Bewertung der Referenzperson auch die Ergebnisse des Vergleiches nachjustieren würde.²⁶² Eine weitere Option wäre die verzerrte Wahrnehmung des eigenen Beitrag-Ergebnis-Verhältnisses, so dass der Arbeitnehmer durch psychische Abwehrmechanismen reagiert. Des Weiteren könnte die Referenzperson gebeten werden, ihr Beiträge-Erträge-Verhältnis zu verändern oder den gemeinsamen Organismus zu verlassen.²⁶³

Eigene Rolle	Referenzperson
<ul style="list-style-type: none"> • Höhere Arbeitsleistung • Veränderte Arbeitsleistung mit dem Ziel einer Lohnerhöhung • Versetzung oder Kündigung • Eigene Input-Output-Relation nachjustieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Vergleichsergebnisse anders bewerten • Veränderungen bei der Referenzperson einfordern

Tab. 10: Reaktionskategorien bei Missverhältnis zwischen Beiträgen und Erträgen²⁶⁴

Die von einem Mitarbeiter als Erträge (Outcomes) betrachteten Faktoren sind die Auswirkungen einer Arbeitsbeziehung mit einem anderen Akteur innerhalb eines Organismus. Sie ergeben sich als Bilanz von Kosten (negative Konsequenzen) und Nutzen (positive Konsequenzen) im gemeinsamen Arbeitsumfeld. Dazu gehören Lohn, Sympathie, Status, Macht und Sozialleistungen sowie Lob, Anerkennung und Verantwortung. Dadurch wird eine Verbindung sowohl zu den Determinanten der Leistungsbereitschaft im Human-Relations-Modellansatz von Mayo als auch zu den Wertschätzungsbedürfnissen in der Maslow'schen Bedürfnispyramide deutlich. Zu den vergleichbaren Beiträgen (Incomes) gehören „Investitionen“ in soziale Beziehungen, aber auch Aus- und Vorbildung, Erfahrungen und Fähigkeiten sowie der persönliche Leistungseinsatz.²⁶⁵

²⁶⁰ Vgl. Bartscher u. a. (2012), S. 85.

²⁶¹ Vgl. Wicher (2015), S. 120.

²⁶² Vgl. Holtbrügge (2015), S. 19ff.

²⁶³ Vgl. Wicher (2015), S. 120.

²⁶⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an Wicher (2015), S. 120.

²⁶⁵ Vgl. Thommen/Achleitner (2016), S. 720 und Bartscher u. a. (2012), S. 86.

Erkennbar sind hierdurch die Parallelen zu den Motivatoren der Herzberg-Theorie, den Beiträgen durch die Mitarbeiter im Rahmen der Koalitionstheorie sowie den Komponenten der Qualifikationsstrukturen im System der Skill-Will-Matrix. Die Reaktionsweisen hängen stark von den individuellen Einschätzungen der eigenen Leistungsfähigkeit und der Auswahl der aus individueller Sicht passenden Referenzperson ab. Daher sind die Auswirkungen in der Personalpraxis durch geeignete Maßnahmen beeinflussbar. Außerdem können durch ein für die Mitarbeiter nachvollziehbares Verhältnis zwischen Leistungsanforderung und Entlohnung (gefühlte) Ungerechtigkeiten sowie intransparente Bonussysteme vermieden werden. Monetäre und nicht-monetäre Anreize sind denkbar, um die Loyalität und Mitarbeiterbindung zu fördern, wobei die Anreize mindestens so groß wie die geforderten Beiträge sein sollten, sonst würde das Missverhältnis die Personalfluktuation fördern.²⁶⁶ Faire Entlohnungsstrukturen unter Beachtung individueller Leistungsfähigkeiten und -bereitschaften wirken sich positiv auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter aus, so dass daraufhin der Fokus auf die absolute finanzielle Gegenleistung weniger erwartungsvoll ausfällt.²⁶⁷

ERTRÄGE/Outcomes	BEITRÄGE/Incomes
Bezahlung	Arbeitsmittel
Prämien	Arbeitsleistung
Boni	Persönlicher Einsatz
Sozialleistungen	Gesundheit
Statussymbole	Loyalität zum Unternehmen
Intrinsische Werte	Erziehung
Befriedigende Führung	Intelligenz
Verantwortung	Erfahrung
Interessante Arbeit	Ausbildung
Herausforderungen	Fähigkeiten
Anerkennung	Herkunft
Aufstiegsmöglichkeiten	Alter

Tab. 11: Gegenüberstellung von Erträgen und Beiträgen der Gleichgewichtstheorie²⁶⁸

Unklar bleibt, wie und wonach der Mitarbeiter seine Referenzperson aussucht. Kritisch anzumerken ist zudem, dass es keinen einheitlichen Bemessungsmaßstab für die Anreize und Beiträge gibt, sondern nur die individuellen Präferenzen der Mitarbeiter herangezogen werden. Warum und wie der Mitarbeiter diese festlegt, bleibt jedoch auch undefiniert.²⁶⁹ Da ein Unternehmen die Auswahl der individuellen Referenzperson nicht vorschreiben oder einschränken kann, bleibt die Option größerer Transparenz bei der Darstellung von Erträgen und Beiträgen. Die Leistungen der Mitarbeiter können intern entsprechende Würdigung erfahren, so dass eine Anerkennung über das eigene arbeitsrechtliche Verhältnis hinaus erfolgt.

²⁶⁶ Vgl. Bartscher u. a. (2012), S. 90 und Rahn (2015), S. 52.

²⁶⁷ Vgl. Thommen/Achleitner (2016), S. 722.

²⁶⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an Thommen/Achleitner (2016), S. 721.

²⁶⁹ Vgl. Wicher (2015), S. 120.

Auch die Summe der Beiträge kann als Gemeinschaftsleistung der Mitarbeiter positiv dargestellt und herausgehoben werden, so dass diese Gruppe ihre Rolle besser einzuordnen weiß. Zur Würdigung der Incomes kann das Unternehmen Bildungsangebote gestalten, die betriebsintern bekannt gegeben werden, um eine Vergleichbarkeit zwischen den Mitarbeitern zu ermöglichen. Dadurch kann das Unternehmen Einfluss auf die Wahl der Referenzperson nehmen und die Wirksamkeit von Beiträgen der Mitarbeiter betonen. Auch dies führt zur Loyalisierung und Stabilisierung von Beiträgen durch die Belegschaft. Leistungsabhängige und messbare Boni oder Fortbildungen führen zudem zu einem besseren Wissen über mögliche Referenzpersonen und geben eine Übersicht der möglichen Outcomes des Unternehmens. Gerade solche Entwicklungsoptionen sind vorteilhaft nutzbar, auch bei der Darstellung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber.²⁷⁰

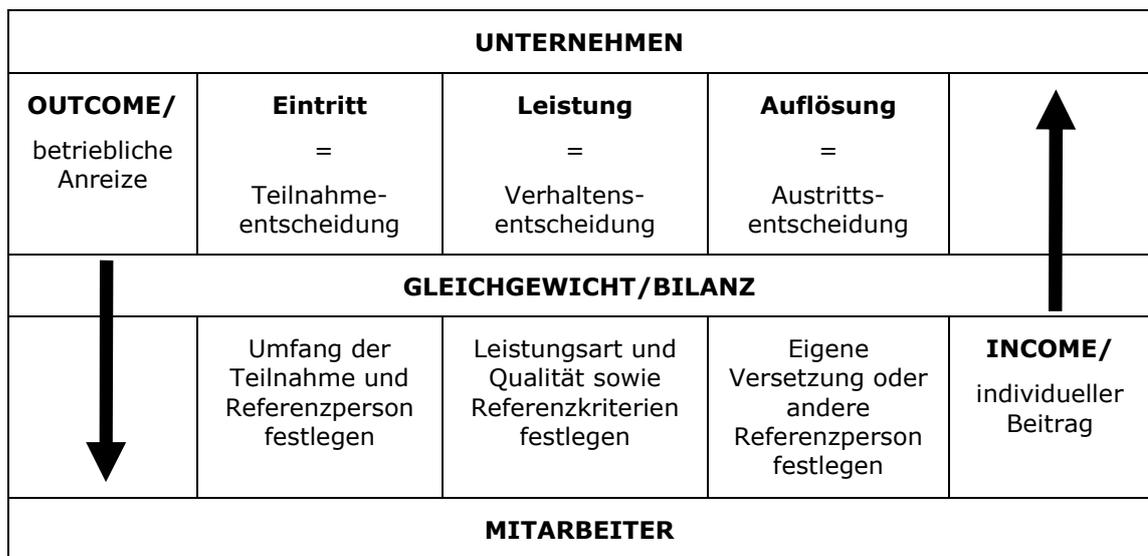


Abb. 24: Kombination von Koalitions- und Gerechtigkeitstheorie²⁷¹

3.4 Zusammenfassung

Die Vielfalt personalwirtschaftlicher Theorieansätze führt zu einer Abwägungsnotwendigkeit, um relevante Modelle zuordnen zu können. Daher hat sich der Verfasser dieser Arbeit auf die vier ausgeführten modernen Managementansätze konzentriert. Sie stellen einen sinnvollen Anschluss an die Grundannahmen Gutenbergs und Taylors sowie zu Mayos Human-Relations-Theorie dar. Die Berücksichtigung der Bedürfnisse von Mitarbeitern, vor allem nach individueller Wertschätzung und Anreizgestaltung sowie Transparenz und konkreten Bildungsangeboten werden in diesen Ansätzen als Instrument zur Loyalisierung von Mitarbeitern beschrieben.²⁷²

²⁷⁰ Vgl. Rahn (2015), S. 59ff.

²⁷¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Thommen/Achleitner (2016), S. 721 und Rahn (2015), S. 52 und Wicher (2015), S. 119.

²⁷² Vgl. Holtbrügge (2015), S. 19ff.

Insofern fußt gerade auch der kooperative Weiterbildungsbereich auf den Elementen der hier dargestellten Motivations- und Mitarbeiterbindungstheorien. Nachvollziehbar werden auch die Effekte, mit denen ein angenehmes Betriebsklima und intakte soziale Beziehungen am Arbeitsplatz einen wichtigen Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens leisten.²⁷³

Allerdings wird auch deutlich, dass das Humankapital eines Unternehmens nicht die Mitarbeiter per se sind, sondern durch deren Fähigkeiten und Erfahrungen dargestellt wird. Das Unternehmen selbst erwirbt keine Kompetenzen, sondern stattet seine Mitarbeiter als Akteure im betrieblichen Umfeld damit aus. Dadurch fallen dem Kompetenzaufbau und dessen Pflege eine Schlüsselfunktion zur erfolgreichen Erschließung und Ausgestaltung von Leistungsfähigkeit und Wissenskraft als Instrument der Mitarbeiterförderung und Existenzsicherung zu.²⁷⁴

Gleichwohl ist festzustellen, dass für die personenbezogenen Dienstleistungsbranchen, die vor allem von der Interaktion mit Gästen abhängen, nicht alle Grundsätze, z. B. der zerlegbaren Arbeitsschritte, zutreffen. Auch das Zusammenspiel von Anreizen und Beiträgen, unterstützt durch transparente Informationen, ist nur bedingt in der Praxis umsetzbar. Zum Teil auch, weil arbeitsrechtliche Vereinbarungen die Inhalte der Arbeitsverträge verschlossen halten. In der aktuellen Marktsituation ist das Bewusstsein der Arbeitnehmer dahingehend ausgeprägt, dass sie in einem arbeitnehmerorientierten Arbeitsmarkt agieren, so dass zwischen mehreren Angeboten von Unternehmen ausgewählt werden kann. Der in den Theorien angezeigte Anpassungsdruck liegt folgerichtig bei den Nachfragern nach Arbeitskraft. Zudem haben sich die Bedürfnisse von Mitarbeitern weiter entwickelt, so dass viele Anreize zur Selbstverständlichkeit werden und daher immer neue motivationssteigernde Instrumente und Motivatoren entwickelt werden müssen. Die Kosten für die Loyalisierung der Mitarbeiter steigen dadurch ebenso wie deren Erwartungen an ein zeitgemäßes Arbeitsumfeld.²⁷⁵

Diese Veränderungen waren bei der Erstellung der Theorien nicht in Gänze voraussehbar, so dass es nachvollziehbar ist, dass aktuelle Entwicklungen und Präferenzverschiebungen den Theorien hinzugefügt werden müssen. Das zweite Kapitel dieser Arbeit legte bereits den Grundstein für die differenzierte Darstellung eines sich verändernden Umfelds und die Umstrukturierungen bei Angebot und Nachfrage im Arbeits- und Bildungsmarkt. Um etappenweise das Bild der Personalwirtschaft zu komplettieren und dabei auch auf die betrieblichen Strukturen genauer einzugehen, folgt im vierten Kapitel ein Blick auf die Entwicklung der Mitarbeiterverwaltung und -betreuung. Damit wird ein weiteres Element für einen verständlichen Gesamteindruck hinzugefügt.

²⁷³ Vgl. Henschel u.a. (2013), S. 164ff.

²⁷⁴ Vgl. Meyer-Ferreira (2015), S. 18.

²⁷⁵ Siehe dazu auch Michel/Breisig (2016a), S. 70f. und die Ausführung in Kapitel 2.1 dieser Arbeit.

Kapitel 4: Entwicklung der Personalwirtschaft

Nachdem vorangehend die theoretische Basis verschiedener Aspekte des Zusammenspiels von Arbeitgebern und Arbeitnehmern, Anreizen und Belohnungen sowie Motivation und Frustration dargestellt wurde, schließt sich in diesem Kapitel eine Beschreibung der Bedeutung und Einordnung sowie des sich entwickelnden Rollenverständnisses von Personalarbeit in Unternehmen an. Dieser Bereich hat sich in den letzten Jahrzehnten stark verändert und zugleich wurde die Zielsetzung, betriebliche Belange mit den Interessen der Mitarbeiter in Einklang zu bringen, klarer fokussiert. Sowohl im volkswirtschaftlich-politischen Rahmen als auch auf operativ-betrieblichen Ebenen sind Elemente mitarbeiterorientierter, -verwaltender und -betreuender Handlungsstufen erkennbar, die direkt oder indirekt, transparent oder unübersichtlich miteinander verbunden sind. Um diese Etappen und Strukturmerkmale besser voneinander abgrenzen und ihre Funktionen nachvollziehbarer darstellen zu können, werden zwei grundlegende Handlungsebenen unterschieden.

Zum einen wird die „betriebswirtschaftlich-organisatorische Ebene“ definiert, auf der Vorgaben und Kriterien zur Rentabilität der betrieblichen Personalarbeit, zum optimalen Einsatz des Faktors „menschliche Arbeit“ und zur Steigerung der menschlichen Arbeitsleistung sowie der Nutzung von Kreativität und Erfahrung der Mitarbeiter angesiedelt sind. In diesem Einsatzbereich werden eine bestmögliche Kombination aller verfügbaren Faktoren sowie die Minimierung der Kosten angestrebt. Eine Prägung durch eine unternehmensbetonte Priorisierung ist erkennbar und nimmt Anlehnung an Grundsätzen des Faktorenmodells nach Gutenberg²⁷⁷ und des Scientific-Management-Ansatzes nach Taylor.

Auf der „sozial-humanitären Ebene“ finden dahingegen mitarbeiterorientierte Aspekte Berücksichtigung. Dazu gehören sowohl die Arbeitsplatzsicherheit und -gestaltung, der Arbeitsschutz und die Arbeitszeitflexibilität als auch angemessene Entlohnungs- und Vorsorgeregelungen. Die Ausgestaltung verträglicher Arbeitsbedingungen, eine transparente Führungs-, Anerkennungs-, Sanktions- und Kommunikationskultur sowie eine breit aufgestellte Personalentwicklung gehören ebenso dazu wie der zentrale Bereich der Mitbestimmungsinstrumente. Elemente aus der Human-Relations-Theorie nach Mayo sowie der Bedürfnisstrukturierung nach Maslow werden in diesem Aktionsfeld aufgegriffen.²⁷⁸

²⁷⁶ Vgl. Gutting (2016), S. 143.

²⁷⁷ In Kapitel 3 dieser Arbeit erfolgt eine detaillierte Auseinandersetzung mit diesem Modell, aus dem die Funktion des „dispositiven Faktors“ für die „betriebswirtschaftlich-organisatorische Ebene“ hervorzuheben ist.

²⁷⁸ Vgl. Olfert (2015), S. 32ff.

4.1 Ziele

Das komplette Schema der Handlungsebenen umfasst auch volkswirtschaftliche Ziele, z. B. die Vermeidung von Arbeitslosigkeit, eine soziale Ausgewogenheit, die Diversifikation der Arbeitnehmerschaft sowie Anstrengungen zu Hebung des Arbeitskräftepotenzials. Auch eine effiziente Verteilung von Arbeitsplätzen in einem Staat wird darunter verstanden. Eine weitere Kategorie beschreibt rechtssichere Ziele, v. a. im Arbeits- und Betriebsverfassungsrecht, beim Mindestlohn und bei Fragen der Gleichbehandlung. Für die Personalwirtschaft kommt hinzu, dass auch ethische Ziele eine wichtige Rolle einnehmen. Vertraulichkeit und Verlässlichkeit sowie allgemeingültige Werte und Normen können die kulturellen Grundsätze und kommunikativen Standards einer Unternehmung maßgeblich beeinflussen. Hinzu kommen ökologische Ziele, die sich im Rahmen des Naturschutzes, der Ressourcenschonung und durch die Vermeidung von Umweltbelastungen niederschlagen.²⁷⁹



Abb. 25: Spannungsfeld personalwirtschaftlicher Zielsetzungen²⁸⁰

Diese umfangreiche Vielfalt von Zielebenen und -kategorien führt zu Zielkonflikten und Effizienzverlusten. Für eine betriebswirtschaftlich sinnvolle aber zugleich mitarbeiterorientierte Koordination verfügen eindeutige Entscheidungsstrukturen und eine abgewogene Prioritätensetzung über einen hohen Stellenwert.²⁸¹

²⁷⁹ Vgl. Olfert (2015), S. 32ff.

²⁸⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Olfert (2015), S. 32ff.

²⁸¹ Vgl. Bartscher u. a. (2012), S. 61ff.

Zudem ist aus betrieblicher Sichtweise eine Differenzierung zur Beurteilung der Mitarbeiter sinnvoll. Diese kann in drei Kategorien erfolgen. Die erste Perspektive beschreibt die Rolle als Anbieter von Arbeitsleistung gemäß der vertraglichen Vereinbarung, der Qualifikation und Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters. Dazu gehört auch der Aspekt der Kostenverursachung durch erforderliche Lohn- und Zusatzkosten, ggf. Sonderzahlungen und Akquiseaufwendungen. Durch die zweite Sichtweise werden Mitarbeiter als Gruppe mit besonderen Bedürfnissen und Erwartungen betrachtet. Dies umfasst alle Bereiche der Personalentwicklung, -bildung und -betreuung sowie soziale Belange, die ein Angestellter, auch und gerade von seinem Arbeitgeber, mit beachtet wissen möchte. Es bedeutet, dass diese Perspektive zu einer individuellen Pflege der Beziehung zum Mitarbeiter führen soll, um ihn in seinen Ansprüchen betriebsgerecht zu berücksichtigen, auch um Unzufriedenheit und Fluktuation zu vermeiden. Die dritte Einschätzung stellt das Potenzial des Mitarbeiters und dessen Wert für das Unternehmen in den Vordergrund. Seine fachliche Expertise, seine Ausbildung, seine Qualifikationsbreite und -tiefe werden als wertschöpfende Ressourcen be- und geachtet. Daher dient diese Sichtweise auch zur Kalkulation des Kapitalwertes eines Mitarbeiters, seines Wechselrisikos und zur Abschätzung der Notwendigkeit, ihn durch den Ausbau seiner Kompetenzen binden zu können. In der seit den 1970er diskutierten Humanvermögensrechnung finden diese Aspekte im Rahmen der An- und Wiederbeschaffungskostenansätze ihren Niederschlag.²⁸²



Abb. 26: Perspektiven zur Mitarbeiterereinschätzung²⁸³

²⁸² Vgl. Flamholtz (1999), S. 159ff.

²⁸³ Eigene Darstellung in Anlehnung an Meyer-Ferreira (2015), S. 28.

4.2 Entwicklungsphasen

Die Veränderungen im Mitarbeitermanagement werden auch bei der Betrachtung der Entwicklungsphasen betrieblicher Personalarbeit deutlich. In den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts dominierte die bürokratische Bestandspflege zur Durchführung personalpolitischer Entscheidungen. Infolge eines ausreichenden Beschäftigtenpotenzials beschränkten sich die Unternehmen auf Einstellungen und Personalverwaltung. Begünstigt wurde dieser Verwaltungscharakter durch ruhige Märkte mit konstantem Wachstum sowie einem ausreichenden Angebot an Fachkräften.²⁸⁴ Zumeist war die Zuständigkeit bei der kaufmännischen Leitung und nicht bei einem separaten Personalverantwortlichen angesiedelt. In den 60er Jahren begann eine Professionalisierung in Richtung strukturierter Institutionalisierung und Spezialisierung, die in Großunternehmen auch mit dem Aufbau zentraler Personalabteilungen einherging.²⁸⁵

Erste Rationalisierungsmaßnahmen im Rahmen von Sozialisationskonzepten und steigende Komplexität führten auch zum Mangel an Fachqualifikationen sowie der Einführung strategischer Planungsinstrumente.²⁸⁶ Seit 1970 kann eine Anpassung der Organisationsstrukturen, auch orientiert an den Bedürfnissen der Mitarbeiter, mit dem Ziel einer besseren Personalentwicklung und -aktivierung abgeleitet werden.²⁸⁷ Zu diesen Akkomodationskonzepten gehörte ebenfalls die intensivere Einbindung der Arbeitnehmermitbestimmung. Daher wird diese Dekade auch mit dem Begriff der „Humanisierung der Personalarbeit“ umschrieben. Eine vermehrt strategische Wertschöpfung durch effizientere und strukturiertere Personalarbeit erhielt ab 1980 eine stärkere Bedeutung. Diese „Ökonomisierung der Personalarbeit“ zeichnete sich auch durch einen Anstieg wirtschaftlicher Kennzahlenorientierung im Rahmen einer dezentralen und generalisierenden Personalpolitik aus.²⁸⁸ In den 1990er und 2000er Jahren sind extreme Entwicklungen der Märkte in Bezug auf Verfügbarkeit von Nachwuchskräften und Facharbeitern erkennbar. Daraus entwickelte sich ein höherer Druck auf dynamische Prozesse im Personalwesen (sog. „Entre- und Intrapreneuring“ der Personalarbeit²⁸⁹), eine Wertsteigerung für konzeptionelle Personalarbeit und die stärkere Berücksichtigung der Mitarbeitererwartungen.²⁹⁰ Aus einer ökonomisierten Personalwirtschaft entstand das „Human Resource Management“ mit strategischer Bedeutung. Wertschöpfung durch gute Mitarbeiterverwaltung und -betreuung wird dabei ebenso anerkannt wie die Vorteile einer langfristig angelegten Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung zur wirtschaftlichen Absicherung von Unternehmen. Die Rolle der Mitarbeiter verändert sich zu „Mitunternehmern“.²⁹¹

Auch der wirtschaftliche und finanzielle Wert der Beschäftigten findet ab dem Jahrtausendwechsel seinen Niederschlag im Instrument der Humanvermögensrechnung, die die Entwicklung des „Human Capital Managements“ unterstreicht.

²⁸⁴ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 284ff.

²⁸⁵ Vgl. Wunderer/von Arx (1998), S. 29.

²⁸⁶ Vgl. Winter (2008), S. 201f.

²⁸⁷ Vgl. Thommen/Achleitner (2016), S. 672.

²⁸⁸ Vgl. Bartscher u. a. (2012), S. 27.

²⁸⁹ Vgl. Wunderer (1992), S. 148.

²⁹⁰ Vgl. Meier (2015), S. 112.

²⁹¹ Vgl. Thommen/Achleitner (2016), S. 672.

In diesem Zusammenhang erfolgt die Akzeptanz als gleichwertiger strategischer Baustein erfolgreicher Unternehmensführung analog dem Sach- und Finanzkapital, so dass das Personalwesen als dritte relevante Säule einer Betriebsstruktur verankert wird.²⁹² In der Konsequenz dieser Wahrnehmungsänderung entsteht die Perspektive des „Employee Relationship Managements“, um der angepassten Rollenverteilung zwischen Unternehmensführern und Mitarbeitern Rechnung zu tragen. Das Selbstverständnis der Personalabteilung als strategischer Partner und Dienstleister hebt die Bedeutung der Mitarbeiter für das Unternehmen ebenso hervor wie die veränderte Begrifflichkeit. Die Integration und Beteiligung an Entscheidungsprozessen, interdisziplinäre Arbeitsformen und eine stärkere Berücksichtigung individueller Kompetenzen und Bedürfnisse führen dazu, dass der Mitarbeiterbereich als integrativer Bestandteil einer nachhaltigen Unternehmensstrategie anerkannt und dadurch aufgewertet wird.²⁹³



Abb. 27: Stufenschema der Personalpolitik²⁹⁴

²⁹² Vgl. Stotz/Wedel-Klein (2013), S. 163.

²⁹³ Vgl. Bartscher u. a. (2012), S. 27.

²⁹⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an Stotz/Wedel-Klein (2013), S. 13 und Thommen/Achleitner (2016), S. 672 und Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 284f.

4.3 Lebenszyklus der betrieblichen Personalarbeit

Die hier beschriebene Evolution des Verständnisses von Personalarbeit schlägt sich auch in einer veränderten Gewichtung der operativen Mitarbeiterbetreuung nieder, so dass sich eine Vielzahl interner Entscheidungs- und Nachbereitungsprozesse ergeben, innerhalb derer sich mehrere Etappen betrieblicher Personalarbeit abgrenzen lassen.²⁹⁵ Am Anfang eines gemeinsamen Weges von Mitarbeitern und Arbeitgeber steht die Analyse des betrieblichen und sozioökonomischen Umfeldes. Diese zeigt auf, in welcher wirtschaftlichen und politischen Situation das Unternehmen agieren und auf Mitarbeiter zugehen muss. Zugleich zeigt es Ansätze und Antwortoptionen für aktuelle und prognostizierbare Entwicklungen und betriebswirtschaftliche Fragestellungen. Bis heute hat sich der Trend zu höheren Ansprüchen an das eigene Arbeitsumfeld bei Mitarbeitern und Bewerbern weiterentwickelt, so dass die Anstrengungen der Unternehmen, Mitarbeiter zu finden und zu binden, angepasst werden mussten. Im Rahmen der Personalarbeit sind sowohl branchenspezifisch stärkere oder schwächere Ausprägungen einzelner Teilaspekte als auch Einflussfaktoren und Abhängigkeiten zu berücksichtigen, die die operative Umsetzung strategischer Unternehmensziele mitunter erschweren.²⁹⁶

Sechs Faktoren determinieren die größten betrieblichen Herausforderungen, die durch eine Umfeldanalyse detailliert auf die unternehmerischen Bedingungen heruntergebrochen werden. Der Wertewandel, die Entwicklungen der Bevölkerungsstruktur und die Technologisierung sowie die Internationalisierung der Arbeitswelt bilden die Eckfeiler einer sich stetig ändernden Arbeitswelt, in der die Flexibilität der Arbeitnehmer zunimmt und die Unternehmen in gleichem Maß gefordert sind, passend zu reagieren. Politische Einflüsse und Mitwirkungsinstrumente vervollkommen das Bild des Erwartungs- und Gestaltungsspektrums heutiger Personalarbeit.²⁹⁷ Die Komplexität heutiger Anforderungen an die fachliche Qualifikation, die persönliche Struktur und das soziale Agieren ziehen sowohl für Mitarbeiter als auch für Unternehmen einen umfangreichen Prozess der Kommunikation und Abstimmung nach sich, um möglichst viele Interessen zu kombinieren. Ein tiefgreifender und anhaltender Kulturwandel führt bei Bewerbern und Beschäftigten zu einer stärkeren Hervorhebung von Familie, Freizeit, Umweltschutz und Gesundheit sowie zu stärkerer Priorisierung der Ansprüche an Selbstverwirklichung und Mitwirkung.²⁹⁸

Politik	Mitwirkung
Kulturen, Religionen und Wertewandel	Bevölkerungsstruktur und -verteilung
Technologisierung und Innovationen	Internationalisierung und Wettbewerb

Tab. 12: Einflussfaktoren auf das Personalmanagement²⁹⁹

²⁹⁵ Vgl. Brysch (2014), S. 5.

²⁹⁶ Vgl. Meier (2015), S. 84.

²⁹⁷ Vgl. ebd., S. 113f.

²⁹⁸ Vgl. Michel/Breisig (2016a), S. 72ff.

²⁹⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Brysch (2014), S. 9.

Starre Hierarchien, Gehorsam und Pflichterfüllung machen Arbeitgeber und Stellenprofile unattraktiv, wohingegen Mitwirkung, adäquate, auch emotionale Anerkennung, sowie Respekt und Würdigung von Engagement als Entscheidungsgründe für oder gegen einen Arbeitgeber gewertet werden. Zudem sind die Auswirkungen struktureller Veränderungen in der Quantität und Qualität des Arbeitskräfteangebots ebenso erkennbar wie die Weiterentwicklung angebotener Stellen infolge von Internationalisierung, Digitalisierung und Flexibilisierung. Diese neuen Herausforderungen in der Personalarbeit ziehen Anpassungserfordernisse im Wettbewerb um Arbeitskräfte nach sich.³⁰⁰ Um die Wechselwirkungen globaler Einflüsse und technologischer Innovationen zusammenfassend darstellen zu können, entstand Anfang der 2000er Jahre der Begriff der „Dynaxität“.³⁰¹ Er setzt sich zusammen aus „Komplexität“ und „Dynamik“ und beschreibt die umfangreichen Anforderungen, denen ein Unternehmen im Personalbereich ausgesetzt ist sowie das zunehmende Tempo, in dem diese verarbeitet werden müssen.³⁰² Im Rahmen eines detaillierten Umfeldszenarios werden die Verläufe der Sozialstruktur und des Wirtschaftssystems mit weiteren Faktoren kombiniert, um die Komplexität des Wandels zu verdeutlichen. Auch die Volatilität des Personalbereichs und die Auswirkungstiefe vor allem für Führungskräfte sind an den sich verändernden Managementherausforderungen ablesbar.³⁰³ Innerhalb des Unternehmens kommen zusätzliche Koalitionäre auf die Führungskräfte zu, z. B. Kapitalgeber und Betriebsräte, so dass es erforderlich ist, Kommunikationswege und -instrumente anzupassen. Ablesbar ist hierbei der Bezug zur Koalitionstheorie von Simon und March. Die Veränderungen der Absatzmärkte durch die Globalisierung, Vernetzung und Technologisierung führen ebenfalls zu veränderten Rollenbildern in Unternehmen.³⁰⁴ Eine Diversifizierung im Bildungsangebot aufgrund der Halbwertszeit von Wissen und Techniken, Umstrukturierungen bei Ausbildungsberufen und Studienangeboten sowie Öffnung von Ausbildungswegen für zusätzliche Zielgruppen verändern zudem die Qualifikationsschemata und Stellenprofile innerhalb der Unternehmungen.³⁰⁵

Dynamisches Umfeld		
Fluktuation der Mitarbeiter	Modernisierung der Stellenprofile	Veränderungen bei Arbeitsprozessen und der Kommunikation
Flexibilisierung der Arbeitswelt	Qualifizierung und Weiterbildung	Anpassung von Strukturen und Hierarchien
Komplexes Umfeld		

Tab. 13: Spannungsfelder der Dynaxität³⁰⁶

³⁰⁰ Vgl. Olfert (2015), S. 30 und Bartscher u. a. (2012), S. 37 und Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. (2015), S. 2ff.

³⁰¹ Vgl. Kastner u. a. (2001), S. 36.

³⁰² Vgl. Bartscher u. a. (2012), S. 42.

³⁰³ Vgl. Gutting (2016), S. 69f.

³⁰⁴ Vgl. Bartscher u. a. (2012), S. 37.

³⁰⁵ Vgl. Deutscher Bundestag (2015), S. 8

³⁰⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Bartscher u. a. (2012), S. 42.

Der zunehmende Einfluss der Digitalisierung auf Lehr- und Lernmodelle sowie Arbeitsabläufe erhöht die Ausbildungsanforderungen und verschärft den Druck auf Bildungseinrichtungen, Schüler und Unternehmen gleichermaßen.³⁰⁷ Außerdem ziehen diese Entwicklungen organisatorische und rechtliche Anpassungen nach sich, z. B. im Arbeits- und Ausbildungsrecht, bei Berufs- und Studienordnungen sowie Entlohnungsvorgaben, Tarifverträgen und Arbeitszeitgesetzen.³⁰⁸

Lern- und Wissenstransfer	Effizienz	Motivation
Brancheneinfluss	Identifikationswirkung	Gruppenzugehörigkeit

Tab. 14: Personalwirtschaftliche Entscheidungskategorien³⁰⁹

Für eine adäquate Abwägung und Gewichtung der einzelnen Komponenten ist zum einen die Einordnung in eine der sechs typischen personalwirtschaftlichen Entscheidungskategorien erforderlich. Dazu zählen der Lern- und Wissenstransfer, die Effizienz von Personalmaßnahmen, vor allem im Bereich Training, Aus- und Fortbildung, die Motivation der Belegschaft und der Arbeitgeber, ebenso die Identifikationswirkung und der Einfluss der Branche sowie die Entwicklung eines Gruppenzugehörigkeitsgefühls.³¹⁰ Im zweiten Schritt erfolgt, nach grundlegender Umfeldanalyse und Zuordnung der komplexen und zugleich dynamischen Herausforderungen, der Aufbau eines **nachhaltigen Arbeitgebermarketings**. Der Fokus liegt auf der langfristigen Entwicklung und Positionierung einer Marke, die die Werte und das Leistungsversprechen des Arbeitgebers zusammenfassend nach innen und außen transportieren sollen. Die Wirkung einer entstandenen Marke kommt primär in den Prozessstufen Personalgewinnung und -bindung zur Geltung.³¹¹

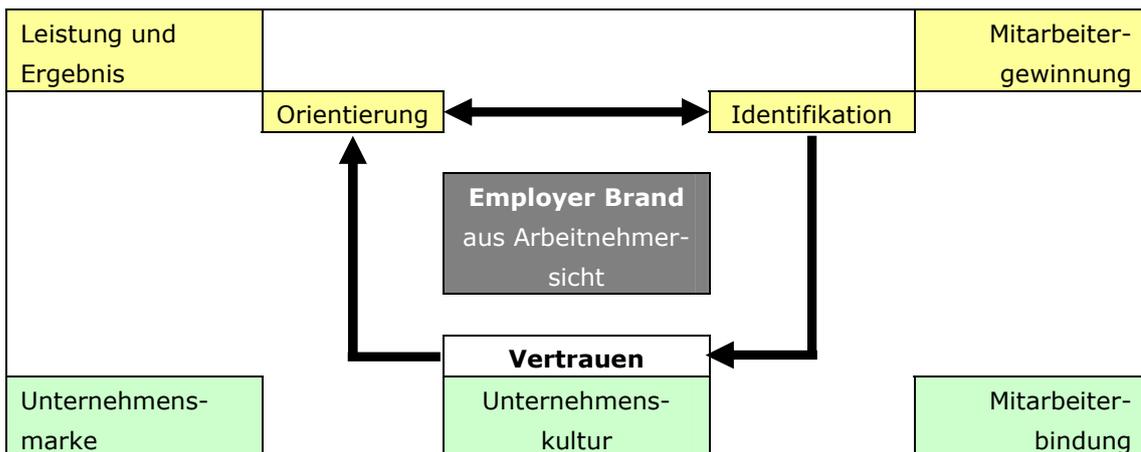


Abb. 28: Funktion und Wirkung einer Arbeitgebermarke³¹²

³⁰⁷ Vgl. Wicher (2015), S. 68.

³⁰⁸ Vgl. Rahn (2015), S. 124.

³⁰⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Matiaske (2009), S. 5.

³¹⁰ Vgl. Matiaske (2009), S. 5.

³¹¹ Vgl. Gruner (2008), S. 232.

³¹² Eigene Darstellung in Anlehnung an Stotz/Wedel (2009), S. 33.

Daher dient diese Strategie der Identifikation mit dem Unternehmen ebenso wie als Vertrauensbasis für die Loyalisierung einer Belegschaft. Darauf aufbauend folgt als dritte Etappe die **effektive Personalplanung und -beschaffung**, durch die Verzerrungen des sich verändernden Fachkräfteangebotes antizipiert und abgemildert werden. Dabei kommen differenzierten Auswahlssystemen und einer auf gezielte Betreuung und Förderung aufbauenden Personalentwicklung Schlüsselrollen zu. Auch angemessene Beteiligungs- und Anreizsysteme sowie breit aufgestellte Fort- und Weiterbildungsangebote für Mitarbeiter verbessern die Auswahloptionen und Entwicklungschancen.³¹³

Das Ineinandergreifen passender Beschaffungswege, einer konsequenten internen und externen Markenkommunikation sowie die Pflege einer Bewerberdatenbank und die strukturierte Bewerberauswahl sichern die Versorgung mit der erforderlichen Anzahl passend ausgebildeter und fachlich qualifizierter Mitarbeiter.³¹⁴ Eine erfolgreiche Auswahl bedeutet zudem die erleichterte **Loyalisierung** von Mitarbeitern. Diese ist umso wichtiger, als dass deren Wechselbereitschaft ausgeprägter und das Angebot an nachrückenden Fachkräften stetig sinkend ist. Zudem führen unterschiedliche Elemente der Personalentwicklung dazu, dass ein Arbeitgeber nicht nur als Anbieter einer Arbeitsstelle, sondern auch als Option für persönliche Bildung und zusätzliche fachliche Qualifikation gesehen wird.³¹⁵ Die Ausprägung solcher Angebote wird von Bewerbern und wechselinteressierten Fachkräften auch als Kriterium für den Vergleich attraktiver Arbeitgeber herangezogen, so dass der Druck auf die Unternehmen, sich hierdurch zu positionieren, zugenommen hat.³¹⁶ Für Unternehmen sind bindende Maßnahmen sinnvolle Instrumente zur Verringerung oder Vermeidung von Fluktuation. Aus Sicht der Arbeitnehmer sind vor allem falsche Erwartungen, fehlende Identifikation sowie soziale Einbindung Gründe für einen Stellen- oder Betriebswechsel. Insofern können Unternehmen durch gezielte Förderung und Transparenz in diesen Bereichen positive wirtschaftliche Effekte erzielen.³¹⁷

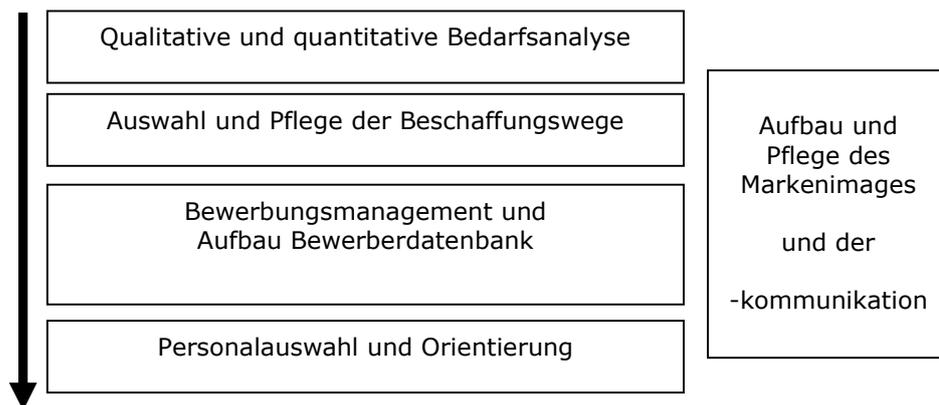


Abb. 29: Stufen der Mitarbeitergewinnung³¹⁸

³¹³ Vgl. Hillitzer/Spinnler (2014), S. 68.

³¹⁴ Vgl. Olfert (2012), S. 144ff.

³¹⁵ Vgl. Michel/Breisig (2016b), S. 237.

³¹⁶ Vgl. Ringlstetter/Kaiser (2008), S. 8.

³¹⁷ Vgl. Meier (2015), S. 118f.

³¹⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an Hentze/Kammel (1993), S. 149.

Die Bandbreite der **Personalentwicklung** erstreckt sich von selbst gestalteten Trainings bis hin zu externen Schulungen, die den Mitarbeitern offeriert werden. Dabei verfolgen Unternehmen das Ziel, Mitarbeiter langfristig zu halten und fachlich besser zu qualifizieren. Ebenso wichtig sind auch die Entfaltung persönlicher Kompetenzen und sozialer Fähigkeiten, die innerbetriebliche Abläufe sowie die interne Kommunikation verstetigen sollen.³¹⁹ Personalbildung wird als Basisfunktion der Personalentwicklung im engeren Sinne verstanden. Dabei stehen betriebsspezifische Trainings im Vordergrund, z. B. Orientierungstage für neue Mitarbeiter oder Fachseminare zu betrieblichen Abläufen oder bestimmten Firmenprodukten. Die zusätzlichen Fördermaßnahmen im Rahmen einer Personalentwicklung im weiteren Sinne stellen bereits ein ergänzendes Angebot dar, z. B. Seminare aus Bereichen, die mit der eigenen Stelle nicht zusammenhängen und für die u. U. auch externe Trainer bestellt werden. Die umfassendste Interpretation ist die Personalentwicklung im weitesten Sinne, bei der Mitarbeitern eine Mitwirkung an organisatorischen Veränderungen, z. B. im Zuge eines Qualitätsteams zur Neugestaltung von Arbeitsprozessen, angeboten wird.³²⁰ Dadurch können insbesondere Wertschätzung und Bindungsabsichten eines Arbeitgebers nachhaltig ausgedrückt werden. Diese vielfältigen Optionen bieten förderungswilligen Unternehmen zudem ausreichende Chancen zur erfolgreichen Positionierung am Fachkräftemarkt.

Personalbildung	Personalförderung	Organisationsentwicklung
Basisaufgabe der Personalentwicklung	Zusatzaufgabe der Personalentwicklung	Gestaltung des organisatorischen Wandels
↓	↓	↓
<i>immer</i> Teil der Personalentwicklung	<i>oft</i> Teil der Personalentwicklung	<i>mitunter</i> Teil der Personalentwicklung
Personalentwicklung im engen Sinne		
Personalentwicklung im weiteren Sinne		
Personalentwicklung im weitesten Sinne		

Tab. 15: Umfang der Personalentwicklung³²¹

Als abschließender Schritt gehören verschiedene Instrumente der **Personalanpassung** zur Sicherung der wirtschaftlichen Reaktionsfähigkeit eines Unternehmens auf relevante Markterfordernisse. Betriebliche Mobilitätsförderung, eine langfristige Planung sowie flexible Vertrags- und Arbeitszeitmodelle fördern die Existenzsicherung. Outplacement, d.h. eine strukturierte Unterstützung für Mitarbeiter bei deren beruflicher Neuorientierung, führt zu einem sozialverträglichen Umgang mit personellen Veränderungsprozessen.³²²

³¹⁹ Vgl. Olfert (2015), S. 442f.

³²⁰ Vgl. Kirschten (2017), S. 275f. und Müller-Vorbrügge (2016), S. 277ff.

³²¹ Olfert (2015), S. 442.

³²² Vgl. Winter (2008), S. 188ff.

Bei gleichzeitiger Einrichtung eines Stellenpools ehemaliger Mitarbeiter können solche Maßnahmen auch zur Stärkung einer versorgenden Arbeitgebermarke beitragen.³²³ Weitere konkrete Erläuterungen zu diesen Etappen und deren Ausgestaltung finden sich sowohl in den Kapitel 7 bis 9 dieser Arbeit als auch im Folgenden anhand eines Modells zur Komplexitätsreduktion.

4.4 Strategische Personalpolitik

Die für die betrieblichen Belange und zugleich im Interesse der Mitarbeiter aufeinander abgestimmten Etappen betrieblicher Personalwirtschaft finden zusammen im Konzept einer strategischen Personalpolitik. Als Grundlage hierfür und wurde in den 1980er Jahren an der Harvard Business School der „Human Resource Management-Ansatz“ entwickelt, bei dem die strategische Bedeutung des Faktors „Mitarbeiter“ in den Vordergrund gerückt wird. Verschiedene Elemente sowohl der traditionellen als auch der modernen personalwissenschaftlichen Theorien verschmelzen in diesen anwendungsorientierten Handlungsweisen moderner Personalpolitik. Der Ansatz ist als Prozess entlang der Entwicklungsstufen eines Mitarbeiters zu verstehen, d. h. von der Orientierungsphase nach der Einstellung über die Aus- und Weiterbildung und Potenzialbeurteilung inkl. Entwicklungsplan bis hin zur Entlohnung und dem Ausscheiden aus dem Unternehmen, so dass ein sog. „Employee relations journey“ entsteht.³²⁴ Diese veränderte Priorisierung und Anerkennung der Personalarbeit als gleichwertiger Einflussfaktor für den wirtschaftlichen Erfolg und die betriebliche Existenzsicherung führt auch zu einer angepassten Wahrnehmung bei Bewerbern und weiteren Akteuren. Zudem entwickelt sich die strategische Bedeutung gut ausgebildeter und in ausreichender Anzahl vorhandener Mitarbeiter auch aufgrund der sich ändernden Rahmenbedingungen weiter. Insofern sind drei mit einander eng verknüpfte Schlüsselfunktionen für eine erfolgreiche und verstetigte Personalarbeit erkennbar. Eine positive wertegebundene Positionierung der Unternehmung als attraktiver Arbeitgeber ist die Basis, um im Markt der Arbeitskräfte vorzukommen und sich zu behaupten. Der optimale Einsatz entsprechend ihrer Qualifikationen sichert den betriebswirtschaftlichen Nutzen für das Unternehmen unter Inanspruchnahme der passenden Fähigkeiten und Fertigkeiten der Belegschaft. Um diese wiederum loyal und motiviert, engagiert und leistungsorientiert zu halten, kommen einer adäquaten Beteiligung der Beschäftigten und der individuellen Personalbetreuung ebenfalls entscheidende Rollen zu.³²⁵ In der Konsequenz ist ein attraktives Unternehmen daran erkennbar, dass es die Mitarbeiter als „ihr“ Unternehmen bezeichnen und damit ihren Loyalisierungsgrad zum Ausdruck bringen.³²⁶ Dadurch werden ideale Rahmenbedingungen für eine optimale Mitarbeiterbeschaffung und Personalentwicklung sowie die nachhaltige Motivation der Angestellten erreicht und zugleich nach innen und außen kommuniziert.³²⁷

³²³ Vgl. Meier (2015), S. 124ff.

³²⁴ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 312f. und Meier (2015) S. 114f.

³²⁵ Vgl. Institut der Deutschen Wirtschaft e. V. (2014b), S. 4 und Schuhmacher/Geschwill (2009), S. 17.

³²⁶ Vgl. Krauthammer/Hinterhuber (2003), S. 94.

³²⁷ Vgl. Schuhmacher/Geschwill(2009), S. 31.

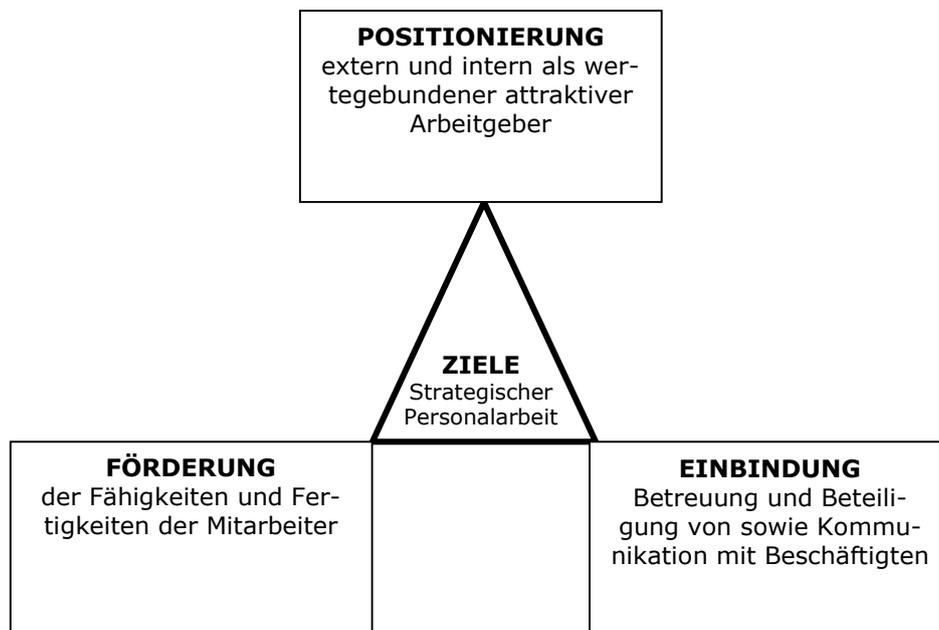


Abb. 30: Die drei wichtigsten Ziele strategischer Personalarbeit³²⁸

Um darauf aufbauend das maximale Leistungspotenzial von Mitarbeitern abzurufen und sie gleichzeitig wertschätzend zu behandeln, sind im Rahmen einer ausgeprägten Partizipationsphilosophie einbindende Elemente ebenso wichtig wie sinnvolle Instrumente zur Steuerung von Personalbewegungen, d. h. planvolle Beschaffung, Ressourcen schonender Einsatz sowie sozial- und imageverträgliche Freisetzung. Durch ein gestuftes Belohnungssystem (Entgelte und Boni) kann die Verbundenheit geschärft und passend zur leistungs- und qualifikationsgerechten Arbeitsorganisation optimiert werden. Eingebettet in die strategische Führungsebene eines Unternehmens wird dieser umfassende personalfokussierende Ansatz sowohl durch die beteiligten Akteure, z. B. leitende Angestellte, aber auch durch externe, meist auch situative Faktoren beeinflusst, z. B. aktuelle und prognostizierte Wirtschaftsentwicklung oder antizipierte Auswirkungen eines technologischen und demografischen Wandels. Diese ganzheitliche Betrachtungsweise innerhalb einer strategischen Unternehmensführung ermöglicht eine zielgenaue, individuelle und marktgerechte Mitarbeiterversorgung, bei der die Bedürfnisse der Mitarbeiter auf gleicher Ebene wie die der Unternehmung insgesamt angesiedelt sind. Alle internen und externen Bezugsgruppen können adäquat berücksichtigt werden, so dass es zu einem abgestimmten Gesamtkonzept nachhaltiger Personalpolitik kommt.³²⁹ Um ein solches Konzept in eine wertsteigernde, langfristig erfolgreiche und sowohl für den Unternehmer als auch seine Mitarbeiter profitable Gesamtstrategie einzubetten, spielen kooperative Strukturen eine wichtige Rolle. Das nachfolgende Kapitel widmet sich den Entstehungs- und Gestaltungsprozessen solcher Netzwerke ebenso wie unterschiedlichen Merkmalen und Rechtsformen sowie Betriebsphasen und -kriterien. Die Darstellung etwaiger Hemmnisse und Schlüsselfaktoren rundet den letzten Baustein der konzeptionellen Grundlagen dieser Arbeit ab.

³²⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an Institut der Deutschen Wirtschaft e. V. (2014b), S.4 und Schuhmacher/Geschwill (2009), S. 17.

³²⁹ Vgl. Von Freyberg/Zeugfang (2014), S. 29f.

*"Unsere erfolgreiche Zusammenarbeit mit der Hochschule München hat einen besonderen Laborcharakter, fordert und fördert eine frühe Verantwortungsübernahme und bietet umfassende Entscheidungsbefugnis für Studenten. Dadurch ermöglicht sie innovative Lösungsansätze aufgrund des realitätsbezogenen Problembewusstseins und führt zu noch stärkerer Verbundenheit mit unserem Unternehmen. Wir würden eine solche Kooperation mit einer Hochschule jederzeit erneut initiieren."*³³⁰

Kapitel 5: Grundlagen kooperativer Geschäftsmodelle

Nach der Darstellung der Ausgangssituation, relevanter personaltheoretischer Ansätze und der Entwicklungsstufen der betrieblichen Personalarbeit folgt in diesem Kapitel eine Fokussierung auf einen Schwerpunkt wirtschaftlicher Aktivität: Kooperationsfähigkeit und deren Einsatzoptionen. Anlass zum Eingehen einer Kooperation sind Bestrebungen oder Notwendigkeiten zur Professionalisierung und strategischen Gestaltung von Geschäftsprozessen. Dabei geht es um den ressourcenschonenden Einsatz eigener Kapazitäten und die sinnvolle Einbindung externer Lösungen und Angebote.³³¹ Moderne Ansätze der Unternehmensführung interpretieren Kooperationen als vorteilhafte Konstruktionen eigenen unternehmerischen Handelns, um dadurch die Führungssysteme zu optimieren, das Problemlösungsverhalten zu verbessern und flexibler und spezifischer auf Umweltveränderungen einzugehen.³³² Entstehende Abstimmungsnotwendigkeiten führen zudem zur Reflexion eigener Aktivitäten und bisheriger Prozesse sowie zur genaueren Abschätzung von Erfolgspotenzialen.³³³ Kooperationen können vielfältig sein, die Begriffe „Allianz“, „Netzwerk“ und „Kooperation“ werden in der einschlägigen Literatur, auch aus sprachlichen Gründen, zumeist synonym eingesetzt. In der englischen Fachliteratur findet sich der Begriff der Allianz (Alliance) häufiger und wird weiter gefasst als die im Deutschen übliche „Strategische Allianz“.³³⁴ Im Rahmen dieser Arbeit wird der Begriff „Kooperation“ als Oberbegriff eingesetzt, worunter verschiedene Differenzierungen subsumiert und nachstehend erläutert werden. Der Kern ist dabei allen Begrifflichkeiten gleich. Es wird eine Form der freiwilligen Zusammenarbeit mit einem anderen Unternehmen oder -für die Ausrichtung der vorliegenden Arbeit- mit einem Bildungsanbieter beschrieben.³³⁵

Der Ursprung kooperativer Wirtschaftsformen kann bis zum Beginn des 19. Jahrhunderts zurück verfolgt werden. Seinerzeit begannen britische Töpferfirmen mit der Desintegration bisher eigener Betriebsteile. Dabei wurden periphere Aktivitäten, z. B. die Herstellung von Dampfmaschinen, ausgelagert, um das Kerngeschäft zu stärken und dadurch Spezialisierungsvorteile zu erwirtschaften.³³⁶ Analogien waren bei Textilfirmen erkennbar, die die Herstellung ihrer Textilmaschinen an externe Anbieter abgaben oder bei Zuckerfabriken, die die Bewirtschaftung ihrer

³³⁰ Zitat von Herrn Bodo Janssen, Upstalsboom Hotels, im Expertengespräch mit dem Verfasser dieser Arbeit am 17.8.2016.

³³¹ Vgl. Wicher (2015), S. 221ff.

³³² Vgl. Siller/Peters (2014), S. 216 und Friese (1998), S. 82f.

³³³ Vgl. Schertler (1998), S. 96f.

³³⁴ Weitere Erläuterungen dazu finden sich im Kapitel 5.2 dieser Arbeit.

³³⁵ Vgl. Laux/Soller (2012), S. 29.

³³⁶ Vgl. Berghoff/Sydow (2007), S. 11ff.

Ländereien mit Zuckerrüben an selbstständige Bauern delegierten.³³⁷ Diese wirtschaftlichen Strukturentscheidungen standen auch mit der Theorie von Adam Smith in Verbindung, der im Jahre 1776 den Begriff der „Arbeitsteilung“ in seinem Buch „The Wealth of Nations“ einführte und die Produktivität mit einer Spezialisierung sowie dem technischen Fortschritt begründete. Dies zog Kooperationsbestrebungen nach sich, um einseitige Abhängigkeiten ebenso wie Reibungsverluste und Koordinationskosten zu vermeiden.³³⁸ Karl Marx entwickelte den Gedanken weiter und beschrieb 1867 in seinem Standardwerk „Das Kapital“ eine Erhöhung von Effektivität, Effizienz und Produktivität nur aufgrund kooperativer Produktionsmodelle.³³⁹

5.1 Motive

Vor dem Hintergrund dieses Ursprungs können verschiedene Motive und Zielsetzungen von Kooperationsmodellen abgeleitet werden. Kooperative Strukturen werden primär eingegangen, um die effizienteste Organisationsform zu entwickeln und dadurch die eigene Existenz zu sichern.³⁴⁰ Es geht dabei darum, die Komplexität des wirtschaftlichen Umfeldes besser einordnen zu können, auf Krisen besser vorbereitet zu sein und im Rahmen einer ganzheitlichen Betrachtung des Marktgeschehens Verbündete zu suchen, um seine eigene Existenz zu sichern.³⁴¹ Dies betrifft gerade kleine und mittlere Unternehmen, die oftmals als Familienunternehmen nicht fusionieren wollen, aber zu Kooperationen bereit sind. Kooperative Strukturen betreffen dann sowohl die Unternehmenskultur und technologische Grundlagen als auch die Organisationsstrukturen partnerschaftlich verbundener Unternehmen.³⁴²

Ein solches Wirtschaftsmodell ist auch sinnvoll, wenn entweder eine benötigte Ressource im eigenen Unternehmen nicht (mehr) in ausreichendem Maße vorhanden ist oder perspektivisch von einem Rückgang des Angebots der benötigten Ressource ausgegangen wird oder eine neue Ressourcenquelle erschlossen werden soll.³⁴³ Ein harmonisches Gleichgewicht zwischen eigenen Leistungen und Profiten sowie denen des Partners ist dabei essentiell, wobei die Anpassungsprozesse an Veränderungen einer Volkswirtschaft ebenso zu den Erfordernissen einer Kooperation wie das Eingehen auf die wechselseitigen Beziehungen zwischen den Allianzpartnern gehören.³⁴⁴ Das flexible und kooperationspezifische Gestalten von Netzwerken wird im Rahmen der „Multistabilität“ zu einem Kernelement der Anpassungsfähigkeit.³⁴⁵

Die Zielsetzung einer Kooperation kann aus einer breit gefächerten Motivlage heraus entwickelt werden. Dazu gehören Aspekte der Risikominimierung ebenso wie die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit oder der Ausbau einer Machtposition, innerhalb eines bestehenden Marktes zur Verdrängung von Wettbewerbern bzw. Erhöhung von Marktanteilen oder als Erleichterung des Einstiegs in einen neuen Markt.³⁴⁶

³³⁷ Vgl. Sydow (2005), S. 55.

³³⁸ Vgl. Smith (1776/1981), S. 14f.

³³⁹ Vgl. Marx (1867), S. 348ff.

³⁴⁰ Vgl. Friese (1998), S. 70.

³⁴¹ Vgl. Rahn (2015), S. 100f.

³⁴² Vgl. Wicher (2015), S. 221ff. und Siller/Peters (2014), S. 216.

³⁴³ Vgl. Bea/Haas (2009), S. 189.

³⁴⁴ Vgl. Gutting (2016), S. 149.

³⁴⁵ Vgl. Schertler (1998), S. 91f.

³⁴⁶ Vgl. Wöhe (2000), S. 322f. und Friese (1998), S. 61ff.

Auch die Sicherung von Patentrechten oder ähnlichen immateriellen Gütern sowie der Zugang zu Kundendaten oder der Erhöhung der Glaubwürdigkeit des Unternehmens können Initialzündung für den Aufbau der Kooperation sein.³⁴⁷ Ziele einer Allianz können auch ein gemeinsamer Marktauftritt sein, um die eigene wirtschaftliche Position besser darzustellen als sie tatsächlich ist, um Konkurrenten zu beeindrucken, um eine Markenfamilie zu unterstützen oder um die Lobbyarbeit zu intensivieren. Viele der Motive und Zielsetzungen sind schwer voneinander abgrenzbar bzw. entstehen durch das aktive Kooperationsgeschehen.³⁴⁸ In der Konsequenz einer solchen Kooperation profitieren beide Seiten durch ein faires „geben und nehmen“ von den in das Netzwerk eingebrachten Kompetenzen, so dass eine beiderseitige Besserstellung im Markt erzielt werden kann.³⁴⁹ Gerade im Bereich Innovationen und Wissensverteilung bzw. -austausch können Kooperationen einen Mehrwert erzielen und damit zur langfristigen Existenzsicherung beitragen.³⁵⁰ Auch das Entstehen von Synergien durch die gemeinsame Nutzung von Wissensressourcen sowie eine verbundene Reaktion auf den technologischen Wandel und die Folgen der Digitalisierung führen zur Verminderung von betrieblichen Unsicherheiten. Die damit einhergehende Konzentration auf Kernkompetenzen kann zudem das Profil des Unternehmens schärfen, wodurch auch neue Märkte effizienter erschlossen werden. Die marktorientierte Strategie eines Unternehmens ist dadurch für alle betrieblichen und kulturellen Belange eines Betriebes von großer Relevanz.³⁵¹ Dies führt bei peripheren Akteuren betrieblicher Aktivität, z. B. bei Banken oder Zulieferern, zu einer verbesserten Glaubwürdigkeit und einem gestärkten Vertrauensverhältnis. Gerade vor dem Hintergrund einer breiteren Verteilung unternehmerischer Risiken und dem Druck der Globalisierung sowie der Volatilität von Absatzmärkten führt die Implementierung eines belastbaren Netzwerkes zu einer stärkeren Positionierung. Nicht zu unterschätzen sind zudem die Chancen auf gegenseitiges Lernen, auf einen regen kulturellen, sprachlichen und mentalitätsbezogenen Austausch, denn die bisher getrennte Gestaltung von Geschäftsprozessen rückt durch eine Allianz näher aneinander, so dass beide Einblicke in die Verhaltensweisen und Strukturen des Partners erlangen – und davon wiederum profitieren können.³⁵² Die Dynamik der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, politische Einflüsse und das Absenken von Handelsgrenzen, z. B. Freizügigkeit von Waren und Mitarbeitern, machen zudem eine Optimierung der betrieblichen Risikostruktur erforderlich. Diese führt zudem zur Weitung der eigenen Perspektive und eröffnet den Weg zu Anpassungsmodalitäten, die ein Unternehmen allein nicht darstellen müsste oder könnte. Daraus resultiert eine Multiplikation der Möglichkeiten, die eigene Wettbewerbssituation und interne Strukturen zu optimieren.³⁵³ Vor allem auch bei der Internationalisierung und Expansion eines Unternehmens können Kooperationen hilfreich sein und die Skepsis möglicher Kunden gegenüber neuen Marktteilnehmern verringern.³⁵⁴

³⁴⁷ Vgl. Gutting (2016), S. 151.

³⁴⁸ Vgl. Wöhe (2000), S. 327.

³⁴⁹ Vgl. Freiling (2005), S. 73 und weitere Erläuterungen im Kapitel 3.3.2 dieser Arbeit.

³⁵⁰ Vgl. Brass (2004), S. 799.

³⁵¹ Vgl. Schuh u. a. (2005), S. 4ff. und Theling/Loos (2004), S. 8ff. und Krauthammer/Hinterhuber (2003), S. 91 und Gutting (2016), S. 154.

³⁵² Vgl. Bamford u. a. (2003), S. 2ff. und Schuh u. a. (2005), S. 4ff. und Theling/Loos (2004), S. 8ff.

³⁵³ Vgl. Schuh u. a. (2005), S. 10f.

³⁵⁴ Vgl. Gutting (2016), S. 145 und Berghoff/Sydow (2007), S. 19ff. und Wöhe (2000), S. 340ff.

Unternehmerischer Wandel geht einher mit Anpassungserfordernissen an sich verändernde Wirtschaftssysteme. Dabei spielen die Digitalisierung ebenso wie Dezentralisierung und unternehmensübergreifende Wertschöpfungsketten eine Rolle. Diese Vorstufen kooperativer Wirtschaftsformen basieren auf Teamorientierung und Prozessoptimierung, um Effizienzvorteile im Betriebsergebnis abbilden zu können. Ihr Verlauf hängt maßgeblich von der Lern- und Wandlungsfähigkeit der Unternehmungen ab.³⁵⁵

Der Kooperationsfähigkeit von Unternehmen und Partnern wird ein sehr großer Stellenwert bei der Bewältigung langfristiger Führungsherausforderungen beigemessen. Der Grad der Modernität einer Unternehmung wird auch am geringen Integrationsgrad und einer intelligenten Funktionsexternalisierung fest gemacht.³⁵⁶ Gerade auch die Diversifikation der eigenen Produktarten ist ein passender Anlass, um über kooperative Wirtschaftsstrukturen nachzudenken. Im Rahmen einer horizontalen Diversifikation erfolgt eine Zusammenarbeit bei Produktion und Absatz ähnlicher Produkte bzw. Dienstleistungen, um Synergien zu erreichen und Ressourcen zu schonen. Eine vertikale Diversifikation betrifft vor- oder nachgelagerte Absatzstufen, so dass die Vorprodukte oder die Folgeprodukte durch eine Allianz mit den jeweiligen Herstellern enger eingebunden oder besser aufeinander abgestimmt werden. Bei einer komplementären Diversifikation erfolgt eine Verbindung der Geschäftstätigkeit, um sich ergänzende Produkte und Dienstleistungen zu optimieren bzw. deren Absatz gegenseitig zu befruchten.³⁵⁷

Eine Kooperation besteht jedoch nicht aus sich selbst heraus, sondern ist auf aktive Partner angewiesen. Persönliche Beziehungen zwischen Führungskräften befördern die Lebendigkeit einer Kooperation und führen zu beiderseitigem wirtschaftlichen Nutzen. Eine entscheidende Rolle spielen eine durchdachte Kooperationsstrategie und darin transparente sowie realistische Erwartungen an den Zweck und Inhalt einer Zusammenarbeit.³⁵⁸ Gerade auch die operative Gestaltung des „Kooperationsalltages“ entscheidet über die Langlebigkeit und den Erfolg des gewählten Modells.³⁵⁹

Die Auswertungen der in Kapitel 6 vorgestellten Erhebungen bestätigen diese Ausführungen und machen wiederum die Chancen, gerade für kleine und mittelständische Unternehmen, deutlich. Becker (2005) fasst dies zusammen:

*„Dort wo die Großen fusionieren, müssen die Kleinen kooperieren“.*³⁶⁰

³⁵⁵ Vgl. Klimmer (2016), S. 207ff.

³⁵⁶ Vgl. Sydow (2005), S. 55.

³⁵⁷ Vgl. Wöhe (2000), S. 326.

³⁵⁸ Weitere Ausführungen dazu auch im Kapitel 5.3 dieser Arbeit.

³⁵⁹ Vgl. Bamford u. a. (2003), S. 5ff. und Rahn (2015), S. 389.

³⁶⁰ Vgl. Becker (2005b), S. 3.

Die Zielsetzungen beim Aufbau kooperativer Strukturen sind von dem Leitgedanken geprägt, Wettbewerbsvorteile zu erreichen, weil benötigte Kompetenzen und Ressourcen nicht selbst aufgebaut werden müssen, sondern von erfahrenen Partnern zeitweise eingebunden werden können. Bei produzierenden Unternehmen steht auch der Ausbau von Kapazitäten und Kompetenzen im Vordergrund, bei allen kooperationsbereiten Partnern wird der Verringerung von Kosten aufgrund des bisher isolierten Wirtschaftens großer Stellenwert zugemessen. Angestrebt werden auch Vorteile durch eine effektivere Führung und Verwaltung sowie die Reduktion von Transaktionskosten. Die Bündelung bisher getrennter Aktivitäten, z. B. Personalentwicklung und -akquise, stellt ein weiteres Ansinnen bei der Planung von Netzwerken dar.³⁶¹

Kooperationsmotive		
Technischer Bezug	Wirtschaftlicher Bezug	Organisatorischer Bezug
Synergieeffekte durch Know-How-Transfer und Verteilung komplementären Wissens	Zugang zu neuen Märkten und Erschließung zusätzlicher Zielgruppen	Nutzung von Kultur- und Mentalitätsunterschieden
Digitalisierungsvorsprung	Zeitersparnis, v. a. beim Marktzugang	Annehmen von Verfahren und Geschäftsprozessen
Konzentration auf eigene Kernkompetenz	Risikoreduktion bzw. -verlagerung	Aufbau eines Informationsnetzwerkes
Reduktion von Unsicherheit	(Fix)Kostenreduktion und Kapazitätsausgleich	Kooperationsfähigkeit als Lernerfolg
Globalisierungsdruck und volatile Marktsituationen	Verbesserung der Bewertungsgrundlage für Banken	Fusionsvorbereitung
Technologiebeobachtung	Positionierungs- und Differenzierungsvorteile durch Diversifikation der Produkte	Vertrauensaufbau

Tab. 16: Motive für die Bildung kooperativer Wirtschaftsstrukturen³⁶²

Für die beteiligten Partner soll der Nutzen dabei höher als bei singulärer Verfolgung wirtschaftlicher Ziele sein. Damit verbunden ist der Anspruch einer deutlichen Ertragssteigerung sowie der optimierten Auslastung auch der eigenen Infrastruktur. Der Vorsatz, gemeinschaftlich Innovationen schneller umzusetzen und auch außerökonomische Ziele, bspw. Prestigegewinn, einfacher zu erreichen, macht die Bedeutung der Kooperationsidee gerade auch für kleine Marktakteure, nachvollziehbar.³⁶³

Im Kapitel 7.2 finden sich viele der hier angeführten Motive und Zielsetzungen wieder, da sie in den Erhebungen als für die Entstehung und Gestaltung von Bildungspartnerschaften relevant angegeben wurden.

³⁶¹ Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 669 und Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2011), S. 6.

³⁶² Eigene Darstellung in Anlehnung an Bamford u. a. (2003), S. 2ff. und Schuh u. a. (2005), S. 4ff. und Theling/Loos (2004), S. 8ff. und Friese (1998), S. 138ff.

³⁶³ Vgl. Olfert (2012), S. 28 und Becker (2005b), S. 5.

5.2 Formen und Merkmale

Im Rahmen dieser Arbeit werden Kooperationsmodelle aus wirtschaftlicher Perspektive beobachtet. In diesem Zusammenhang ergeben sich charakteristische Merkmale und Formen für das gemeinsame Wirken im Markt. Es handelt sich um Strukturen unter Beteiligung von mindestens zwei Unternehmen oder einem Unternehmen und einer Bildungseinrichtung. Die freiwilligen Teilnehmer bleiben wirtschaftlich und rechtlich eigenständig, stellen selbst klare und transparente Entscheidungsregeln auf und verpflichten sich zu gleichmäßigem Einbringen von Inhalten und Aufbau von Strukturen. Die Ziele und die zeitliche Dimension werden schriftlich fixiert, um den strukturierten Austausch von Kompetenzen und Leistungsreserven zum gegenseitigen Nutzen zu ermöglichen. Auch eine Festlegung der Ausdehnung, d. h. lokal, regional, national bis international erfolgt ebenso wie die Klärung der Bindungsintensität, d. h. welche Geschäftsbereiche eine Kooperation umfasst, welche Entscheidungstiefe angestrebt wird und ob ggf. die Bildung einer institutionellen Kooperationsführung angebracht ist. Dafür sind die Herkunft der Partner sowie die Verbindlichkeit, d. h. schriftliche oder mündliche Form, Personal- und Kapitalverflechtung und die Klärung der zeitlichen Struktur (Häufigkeit/Rhythmus, Frist/Dauer) relevant. Es macht deutlich, dass ein solches Konstrukt wie eine Kooperation auch und gerade von der Anzahl der Partner bzw. der Bindungen abhängt.³⁶⁴

Die Komplexität wird auch dadurch erkennbar, dass es bereits eine Herausforderung darstellt, die passende Anzahl von Partnern zu bestimmen. Dies hängt vom Volumen der Zusammenarbeit, von der Kompetenz der Partner, von der erforderlichen und vorhandenen Qualifikation sowie von der Dauer der Unternehmensverbindung ab.³⁶⁵ Eine bilaterale (zwei Partner), trilaterale (drei Partner) oder einfache (viele Partner mit zentralisierter Entscheidungsstruktur/auch „Hub-and-Spoke-Architektur“) bzw. komplexe (viele Partner mit multilaterale Kontaktstruktur) Zielidentität beeinflusst den späteren Koordinierungsaufwand erheblich.³⁶⁶

Zu unterscheiden sind auch die Intentionen und Bedürfnisse der Partner. Besteht Einigkeit dabei, die gleichen Schwächen durch die Zusammenlegung der Ressourcen auszugleichen, handelt es sich um eine redistributive Kooperation (auch „Y-Allianz“ oder „Critical Mass-Allianz“). Wollen die Partner unterschiedliche Ziele erreichen, weil sie vom Partner den optimalen Ausgleich der eigenen Schwächen annehmen, da beide unterschiedliche Schwächen aufweisen, wird eine reziproke Kooperation (auch „X-Allianz“, „Closing Gap-Allianz“) gebildet.³⁶⁷ Kooperationen können gut nach der Bindungsintensität klassifiziert werden. Dabei sind die wirtschaftliche Verflechtung und/oder eine rechtliche Verknüpfung der Unternehmenszwecke und -ziele von Bedeutung. Ausgangslage für das Eingehen einer Kooperation, d. h. der freiwilligen Verknüpfung der wirtschaftlichen Aktivitäten, sind auch internationale Marktentwicklungen wie z. B. das Entstehen von Freihandelszonen oder die Verknappung von Ressourcen.

³⁶⁴ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2011), S. 6ff. und Theling/Loos (2004), S. 9ff. sowie von Freyberg/Zeugfang (2014), S. 129.

³⁶⁵ Vgl. Breisig (2015), S. 168 f. und Wöhe (2000), S. 320ff.

³⁶⁶ Vgl. Porter/Fuller (1989), S. 370 und Freiling (1998), S. 26 und von der Oelsnitz (2003), S. 195.

³⁶⁷ Vgl. Killich (2005), S. 18 und Rotering (1993), S. 53ff.

Ebenso spielt die Zunahme der Wettbewerbssituation durch den Anstieg von Konkurrenten eine große Rolle. Auch die steigenden Kosten für Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten sind Anlass, über ein Zusammengehen mit Partnern nachzudenken.³⁶⁸ Bei der Entwicklung der Kooperation ist auch zu beachten, welche Kompatibilität besteht.³⁶⁹ Dafür ist ausschlaggebend, in welchen Beziehungen die bisher einzeln agierenden Unternehmen zueinander standen. Handelt es sich um eine horizontale Kooperation, bestehen bisher Konkurrenzbeziehungen, weil beide ähnliche Produkte angeboten haben. Wird eine vertikale Kooperation angestrebt, ist von Transaktionsbeziehung auszugehen, da es primär ein Verhältnis von Zulieferer zu Abnehmer oder umgekehrt war. Diese Ausgangsbasis bestimmt das Arbeitsverhältnis und die nachfolgenden Prozessschritte. Die diagonale Vernetzung eröffnet neue Optionen, weil bisher weder die Produkte noch die Prozesse in Verbindung miteinander standen bzw. auf gleichen Märkten angeboten wurden.³⁷⁰ Für den Verlauf der neuen Allianz sind wiederum das Vertrauen zwischen den Partnern sowie deren Integrität von entscheidender Bedeutung.³⁷¹ Damit einhergehend muss auch festgestellt werden, in welche Richtung die Kooperation arbeiten soll. Eine horizontale Kooperation bedeutet, dass Wettbewerber auf gleicher Ebene der Wertschöpfungskette zusammenarbeiten, bspw. eine Einkaufskooperation bilden.³⁷²

Das Ziel kann das Erreichen besserer Konditionen oder auch das Ausschalten anderer Konkurrenten durch Erhöhung der Marktmacht oder auch das Setzen eines Benchmarks sein. In einem vertikalen Netzwerk verbünden sich vor- oder nachgelagerte Produktionspartner, wobei zwischen einer Vorwärtskooperation (z. B. mit dem Abnehmer) und der Rückwärtskooperation (z. B. mit einem Zulieferer) differenziert wird. Als dritte Variante kann der Aufbau einer diagonalen (auch lateralen, konglomeraten, komplementären) Kooperation erforderlich und sinnvoll sein.³⁷³

In einer solchen Struktur finden sich Partner auf unterschiedlichen Ebenen der Wertschöpfungskette zusammen. Diese nicht konkurrierenden Bereiche unterschiedlicher Unternehmen in verschiedenen Branchen schließen eine Kooperation zur Bündelung gemeinsamer Interessen, z. B. teilen sie sich die Investitionskosten für eine große Anschaffung, nutzen das Gerät aber für unterschiedliche Produkte. Oder sie investieren in ein Objekt mit gemischter Nutzung, ohne sich zu kanibalisieren, bspw. ein Kino und eine Hochschule bauen gemeinsam einen Hörsaal, der tagsüber für Lehrzwecke als Hörsaal und abends für Filmvorführungen genutzt wird.³⁷⁴

³⁶⁸ Vgl. Wöhe (2000), S. 320ff.

³⁶⁹ Vgl. Friese (1998), S. 92.

³⁷⁰ Vgl. Gutting (2016), S. 146ff.

³⁷¹ Vgl. Friese (1998), S. 94f.

³⁷² Vgl. Laux/Soller (2012), S. 30.

³⁷³ Die konkrete Anwendung dieser Typen ist in Kapitel 7 dieser Arbeit beschrieben.

³⁷⁴ Vgl. Killich (2005), S. 18 und Theling/Loos (2004), S. 11 sowie von Freyberg/Zeugfang (2014), S. 129.

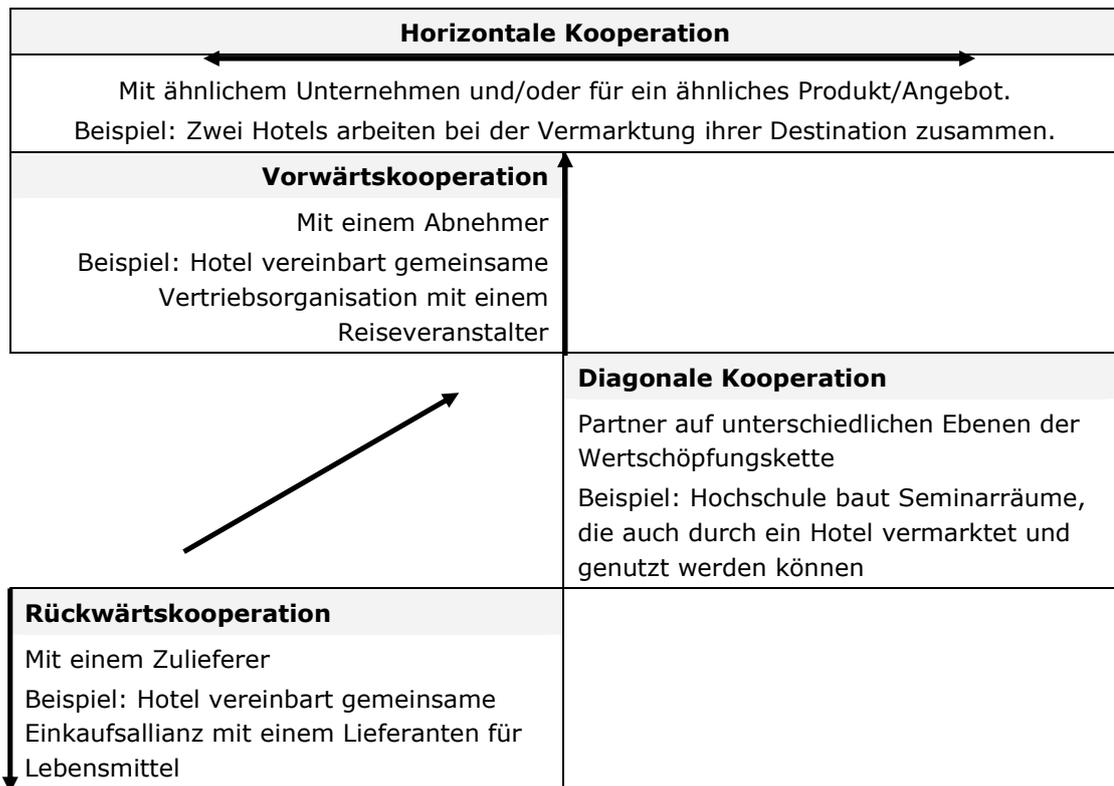


Abb. 31: Kooperationsstypen³⁷⁵

Diese Bandbreite an Kooperationsmodellen, die sich zwischen Unternehmen entwickelt haben, wird nach außen zumeist durch den sich verändernden Grad der wirtschaftlichen und rechtlichen Verquickung charakterisiert.³⁷⁶ Während eine informelle Kooperation eine sehr schwache Verbindung nahe legt, sind die Arbeits- und Interessengemeinschaft bereits durch das Zusammenwirken für mindestens ein Projekt gekennzeichnet. Eine Forschungsgemeinschaft bietet nicht selten den Nährboden für ein Spin-Off, d. h. eine Ausgründung aus einem Wissenschaftsbetrieb zur kommerziellen Nutzbarmachung relevanter Forschungsergebnisse. Eine strategische Allianz spielt vor allem bei expansiven Unternehmensplänen eine Rolle, denn sie umfasst eine vertragliche Grundlage zur gegenseitigen Unterstützung bei der Verbesserung der Wettbewerbssituation.³⁷⁷ Mit dem Joint Venture vereinbaren die Partner eine Neugründung eines Tochterunternehmens, wohingegen die Übernahme das Aufgehen eines Partners in den Strukturen des anderen nach sich zieht. Die Fusion dahingegen bildet die Zusammenlegung zweier rechtlich und wirtschaftlich selbstständiger Unternehmen mit dem Zwecke der gemeinsamen Neugründung eines Unternehmens ab.³⁷⁸ Bekannte Modelle aus der Automobilindustrie gingen zudem mit einer Verschmelzung bekannter Markennamen einher, z. B. DaimlerChrysler. Dies bleibt jedoch bei einer Übernahme zumeist aus. In diesem Fall wird der Geschäftsbetrieb vom erwerbenden Unternehmen weitergeführt und die Marke, die zumeist der lohnenswerte Anlass der Übernahme war, übernommen.

³⁷⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Laux/Soller (2012), S. 30 und Killich (2005), S. 18 und Theiling/Loos (2004), S. 11 und von Freyberg/Zeugfang (2014), S. 129.

³⁷⁶ Vgl. Gutting (2016), S. 148.

³⁷⁷ Vgl. Sydow (2005), S. 63 und Killich (2005), S. 14.

³⁷⁸ Vgl. Rahn (2015), S. 101 und Breisig (2015), S. 169.

Bezeichnung	Beschreibung	Beispiel
Joint Venture/ Gemeinschafts- unternehmen	Neu zu gründendes Unternehmen meist im Rahmen einer Internationalisierungsstrategie mit mind. zwei Partnern, sehr anspruchsvolles Konstrukt, weil meist mit Verquickung unterschiedlicher Sprach- und Kulturräumen verbunden	In zugangsbeschränkten Staaten Neugründung eines Tochterunternehmens mit einheimischem staatlichem Partner, z. B. Automobilproduktion in China oder AccorHotels und Rixos Hotels ³⁷⁹
Strategische Allianz	Formalisierte, längerfristige Zusammenarbeit, meist in Teilbereichen, um eigene Schwächen durch Stärkepotenziale anderer Organisationen zur Verbesserung der Wettbewerbsposition zu kompensieren, z. B. um eine kritische Größe hinsichtlich der Finanzierung zu erreichen	Kooperation von Großunternehmen, z. B. Konsortium zur Entwicklung von PKW-Hybridmotoren oder die Allianz der Romantik Hotels und der Vereinigung Relais & Château Hotels ³⁸⁰
Spin-Off ³⁸¹	Zumeist technologieorientierte Ausgründung im wissenschaftlich-medizinisch-technischen Umfeld als Transfereinrichtung für die Translation von Forschungsleistungen	Start-up für Gesundheits-Applikationen als Auslagerung einer medizinischen Hochschule
Interessengemeinschaft	Zusammenarbeit über ein Projekt hinaus	Forschungsgemeinschaft
Arbeitsgemeinschaft/ Konsortium	Zeitlich befristete, inhaltlich abgegrenzte und projektbezogene Zusammenarbeit	Arbeitsgemeinschaften für Großbauprojekte oder Verbundmodell einzelner Handwerksbetriebe
Informelle Kooperation	Beteiligte unterstützen sich gegenseitig nach Einigung auf gemeinsame Ziel	Berufsverband

Tab. 17: Kooperationsarten zwischen Wirtschaftsunternehmen³⁸²

Aus der Hotellerie sind dafür die Übernahme von Ritz-Carlton Hotels durch den Hotelkonzern Marriott oder jene der Hotelgruppe Fairmont mit den Marken Swissôtel, Raffles und Fairmont durch den europäischen Hotelkonzern Accor Hotels marktwirksame Beispiele. Synergieeffekte entstehen hierbei durch die Zusammenlegung z. B. der Vertriebswege. Wirtschaftliche Vorteile ergeben sich zudem durch die stärkere Marktmacht gegenüber Lieferanten sowie durch den Zugriff auf größere Gästedaten als Grundlage für den Ausbau gewinnträchtiger Loyalitätsprogramme.³⁸³

³⁷⁹ Vgl. Top Hotel (2017a), Abruf am 2.9.2017.

³⁸⁰ Vgl. RomantikHotels (2016), Abruf am 2.9.2017.

³⁸¹ Hinweis: Im englischen Sprachgebrauch wird unter „Spin-off“ auch die Aufteilung eines Unternehmens in zwei Betriebseinheiten verstanden, z. B. die Aufspaltung in ein Hotelimmobilienunternehmen und eine -betriebsgesellschaft.

³⁸² Eigene Darstellung in Anlehnung an Gutting (2016), S. 148 und Sydow (2005), S. 63 und Killich (2005), S. 14.

³⁸³ Vgl. Theling/Loos (2004), S. 9 und Rahn (2015), S. 101 und Wöhe (2000), S. 320ff.

Anhand dieser Differenzierungsoptionen für Kooperationstypen ist erkennbar, dass es einer sinnvollen Strategie bedarf, um den passenden Charakter der Zusammenarbeit zu entwickeln und langfristig erfolgreich zu sein.

5.3 Strategien und Phasen

Die Entstehung von Kooperationen folgt der Veränderung traditioneller Organisationsformen und als Reaktion auf starke Wettbewerbsveränderungen und Marktkonzentration.³⁸⁴ Daher haben sich die Partner neuen Rahmenbedingungen angepasst. Mit einer solchen Netzwerkbindung sind auch die Absichten verbunden, eine höhere Flexibilität zu erreichen, unternehmerische Risiken zu verringern, Markteintrittsbarrieren zu senken und für beide Partner höhere Erträge bzw. eine bessere Zielerreichung zu realisieren.³⁸⁵ Sowohl die beteiligten Unternehmen als auch bspw. Hochschulen generieren in gut funktionierenden Netzwerkstrukturen durch gemeinsam zur Verfügung gestellte Ressourcen Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Netzwerkorganisationen oder einzeln agierenden Unternehmen. Dieser ökonomische Nutzen drückt sich in den sogenannten „relationalen Renten“ aus, die ein positives Betriebsergebnis zur Folge haben. Sind die Effekte von kurzer Dauer und aufgrund egoistischer Nutzung der Netzwerkvorteile entstanden, handelt es sich um „Burt-Renten“. Kann ein langfristiger Unternehmensgewinn erzielt werden, wird dieser als „Coleman-Rente“ bezeichnet und entspricht einem ausgewogenen Gewinnstreben aller Kooperationspartner.³⁸⁶ Von entscheidender Bedeutung für die Strategie, den Verlauf und den Ertrag von Kooperationen ist daher auch die Wahl der Partner. Eine ähnliche Unternehmenskultur und -tradition sowie vergleichbare Werte und Führungsstile erleichtern eine Zusammenarbeit ebenso wie eine solide Ausstattung mit ausreichend Finanzmitteln und Humankapital bei allen Beteiligten. Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Leistungen und Erwartungen sowie die Bereitschaft zu einer ehrlichen Evaluation und einem transparenten Controlling gehen dabei einher mit einer aufeinander abgestimmten strategischen Ausrichtung und der gleich hoch angesiedelten Priorisierung der Netzwerkvereinbarung.³⁸⁷

Kooperationsmanagement ist demzufolge eine eindeutige Führungsaufgabe, die auf Fairness und Vertrauen beruht. Daraus resultiert auch die Notwendigkeit einer abgestimmten Kooperationsstrategie. Darin müssen vor allem die zu erwartenden Vorteile gegenüber der bisherigen Alleinstellung analysiert und mit den Nutzungs- bzw. Verwertungschancen der Kooperationseffekte abgeglichen werden. Um die Einbindung der Leitung und aller Mitarbeiter zu sichern, gilt es nachvollziehbare Entscheidungsstrukturen ebenso wie Anreize für Innovationen zu entwickeln. Durch die Anbindung an die Führungsebenen der jetzt partnerschaftlich verbundenen Akteure können einerseits Leitbilder und Visionen angepasst und optimiert, andererseits Kommunikationsschwierigkeiten vermieden werden. Damit einhergehend ist die Offenheit für eine Weiterentwicklung einer solchen Kooperation sowie die Sensibilisierung für neue Wettbewerbssituationen und Marktveränderungen.³⁸⁸

³⁸⁴ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2011), S. 5.

³⁸⁵ Vgl. Schertler (1998), S. 226f.

³⁸⁶ Vgl. Siller/Peters (2014), S. 217f.

³⁸⁷ Vgl. Laux/Soller (2012), S. 37ff.

³⁸⁸ Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 660ff. und Bamford u. a. (2003), S. 2ff. und Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2011), S. 18ff.

Kooperationsdesign	Aufbau eigener Kooperationsfähigkeit
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anlass/Begründung ▪ Vorteile gegenüber Alleinstellung ▪ Zielrichtung ▪ Umfang ▪ Auswahlssystem und -kriterien für Partner ▪ Verhandlungsstrategie ▪ Kooperationsstruktur ▪ Verteilung der Verantwortung ▪ Entscheidungsstrukturen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vermittlung und Implementierung des Kooperationsgedankens ▪ Festlegung der internen Koordination und Verantwortlichkeit für Kooperationsangelegenheiten ▪ Abklärung informeller bzw. formeller Diskussionskultur ▪ Zentrale oder dezentrale Organisation der Kooperationsbelange ▪ Vermeidung von Skepsis oder Angst vor Abfluss von Kompetenz und Kapital
Nutzung der Kooperation	Kooperationsmanagement
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verhältnis zwischen mehreren Kooperationsmodellen und -partnern ▪ Reaktion auf unterschiedliche Visionen und Arbeitsstile ▪ Umgang mit Konkurrenzsituationen ▪ Offenheit für Weiterentwicklung oder Festlegung auf starres Modell 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktivitätenplan für die ersten sechs Monate ▪ Entscheidungswege und -methoden ▪ Gewichtung von strategischen und operativen Fragestellungen ▪ Evaluationskriterien ▪ Anreizkriterien

Tab. 18: Quartett der Kooperationsstrategie³⁸⁹

Zur Strategie eines Netzwerkes gehört sowohl ein Aktivitäten- als auch ein Laufzeitplan für die ersten Abschnitt ebenso wie die gesamte Projektdauer, zumindest aber für ein realistisches Zeitfenster. Dabei lassen sich sieben Phasen einer Kooperationsbildung voneinander abgrenzen. Nach einer Idee, einer Initialzündung (zumeist auch infolge persönlicher Kontakte von Führungskräften) können der Aufbau und eine anschließende Konstituierung des Netzwerkes folgen. Im Anschluss setzt der Alltag des praktischen kooperativen Handelns ein. Sinn und Zweck der Kooperation werden in dieser Phase deutlich, die gute Vorarbeit und eine gewissenhafte Aufstellung einer Strategie werden bemerkbar.³⁹⁰ Regelmäßig im Verlauf einer engen Zusammenarbeit oder anlässlich eines verabredeten Stichtags kommt es zur Bewertung der Rollen der Partner sowie der Ergebnisse. Jeder Akteur wägt für sich seine Vorteile und seine Beteiligung am Kooperationsgedanken ab. Danach folgt eine Diskussion zwischen den Partner zur Beibehaltung der Strukturen, einer Weiterentwicklung oder der Notwendigkeit, nachzusteuern. Das Ergebnis kann sowohl die Beendigung der Zusammenarbeit sein, z. B. das Aufteilen zusammen gelegter Unternehmen (Bspw. DaimlerChrysler), als auch die Fortführung mit bekannten Regeln und gleicher Führung. Der Verlauf einer Kooperation ist von vielen Determinanten bestimmt, so dass auch die Ausgestaltung der sieben Phasen unterschiedlich detailliert erfolgt. Auch dies hängt von der Priorisierung einer erfolgreichen Kooperation in den beteiligten Unternehmen ab.³⁹¹

³⁸⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Bamford u. a. (2003), S. 2ff.

³⁹⁰ Vgl. Flocken u. a. (2001), S. 11 und Howaldt/Ellerkmann (2005), S. 21ff.

³⁹¹ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2011), S. 25ff. und Howaldt/Ellerkmann (2005), S. 23.

Idee und Anstoß	Aufbau	Konstituierung	Arbeit im Netzwerk	Evaluation	Metamorphose	Abschluss/ Ende
-----------------	--------	----------------	--------------------	------------	--------------	-----------------



Abb. 32: Die sieben Entwicklungsphasen von Kooperationsstrukturen³⁹²

5.4 Hemmnisse und Schlüsselfaktoren

Auch bei Beachtung realistischer Zielsetzungen können Hemmnisse und Schwierigkeiten im Verlauf der Zusammenarbeit entstehen. „Outlearning“ (gegenseitiges Lernen und kompetitives Zusammenarbeiten wird vernachlässigt) und der „Lock-in-Effekt“ (zu starke Spezialisierung der Kooperation führt zu Schwachstellenbildung und Unflexibilität) stellen großen Risiken dar. Sobald das opportunistische Verhalten der Partner überwiegt und dadurch der Unternehmenscharakter durch eine selbstzentrierte und ressourcen-orientierte Führungsperspektive dominiert wird, kann das partnerschaftliche Modell Schaden nehmen oder zerbrechen.³⁹³

Die Skepsis vor einem Know-How-Abfluss ohne adäquate Gegenleistung und das Geraten in gegenseitige Abhängigkeit gehören zu Entwicklungen, denen nur betriebsintern durch eine Vermittlung der Kooperationsbestandteile und -vorteile begegnet werden kann. Auch handelnden Personen zuzuschreibende Geringschätzung der Leistungen des Partners oder fehlendes Interesse bei Entscheidern kann nur durch einen Prozess der Kommunikation und des Entstehens einer kooperationswilligen Unternehmenskultur entgegen gewirkt werden. Der hohe Koordinierungsaufwand zur Ermöglichung einer wirtschaftlich sinnvollen Steuerbarkeit darf als Hindernis nicht unterschätzt werden. Auch eine falsche Prioritätensetzung und die ausschließliche Konzentration auf das Tagesgeschäft gepaart mit zu geringen Marktkennntnissen bei Führungsverantwortlichen müssen von Anfang an einkalkuliert und abgemildert werden. Die Rolle der Unternehmensleitung und anderer betriebsinterner Vorbilder ist für das Gelingen einer Kooperation entscheidend. Gerade in Unternehmen ohne Kooperationserfahrung und -kultur, bei Vorliegen großer Skepsis und infolge der Komplexität durch Virtualität, Digitalisierung und Marktentwicklung müssen strukturierende Leitlinien entwickelt und glaubhaft vorgelebt werden. Da in einem Verbund Prozesse statt Ergebnisse im Vordergrund stehen, ist ein professionelles Konfliktmanagement ebenfalls sehr wichtig.³⁹⁴

Die Geschwindigkeit und Reaktionsfähigkeit einer Verbundorganisation drohen zu sinken, je größer die Gruppe der Partner ist. Daher ist eine klare Koordinierung des Netzwerks ebenso entscheidend wie das Bewusstsein darüber, dass die Innovationskraft sinkt, je egalitärer die Partner sind und eine Kooperation keine eigene Strategie ersetzt. Auch ist ein Zusammengehen mit Partnern nicht als Ausgleich für Managementchwächen oder Sanierungshilfe zu interpretieren, denn die Partner erwarten eine aktive Beteiligung. Eine einseitige Leistungsentnahme und das Verlassen auf den Vorteil durch das Einbringen der anderen Partner werden eine Ko-

³⁹² Eigene Darstellung in Anlehnung an Flocken u. a. (2001), S. 11 und Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2011), S. 25ff. und Howaldt/Ellerkmann (2005), S. 23 und Siller/Peters (2014), S. 218.

³⁹³ Vgl. Hamel (1991), S. 88 und Schramm-Klein (2005), S. 550f.

³⁹⁴ Eigene Zusammenstellung in Anlehnung an Schuh u. a. (2005), S. 39 und Friese (1998), S. 98ff.

operation nicht befruchten, sondern positive Effekte schmälern. Sie stellt daher auch nur eine geringe Senkung des individuellen unternehmerischen Risikos dar. Die Ausgestaltung kooperativer Strukturen und die Vermeidung von Risiken hängt daher auch von der Anzahl und Kompetenz der „Programmierer“, d.h. Vorbilder in allen Partnerunternehmen, ab.³⁹⁵

5.5 Zusammenfassung

Kooperative Geschäftsmodelle gehören zu den komplexesten Varianten unternehmerischer Führungsherausforderungen. Es gibt weder eine Erfolgsgarantie für deren Verlauf noch eine Blaupause für die Anzahl der Partner, die passende rechtliche Struktur und viele weitere Designkriterien.

Als Schlüsselfaktoren für einen guten Start, einen erfolgreichen Verlauf und zufriedenstellenden Abschluss einer Unternehmenskooperation haben sich allerdings drei Kriterienpaare herauskristallisiert: Vertrauen in die Partner und Legitimität für die Begründung einer Kooperation, Information über die Partner und an die eigenen Mitarbeiter verbunden mit der Offenheit für den Beginn eines Lernprozesses und schließlich die intensive motivierende Unterstützung für die koordinierenden Führungskräfte aber genauso zwischen den Partnern, um die Kommunikation und Vertrauensbasis lebendig zu halten. Als Auswirkungen von Kooperationen sind auch im internen Arbeitsumfeld und in der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber positive Effekte ablesbar. Durch den größeren Marktwert und die bessere Positionierung fühlen sich Angestellte dadurch in einem stabileren und professionelleren Umfeld.³⁹⁶

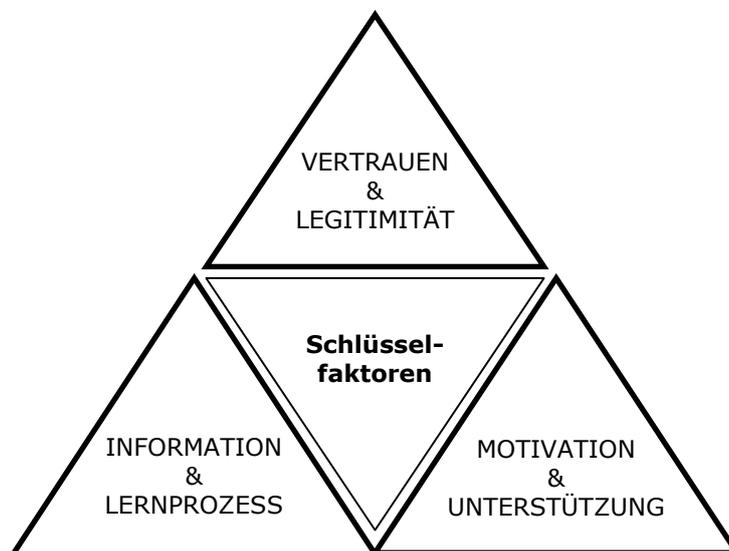


Abb. 33: Schlüsselfaktoren für Kooperationen³⁹⁷

³⁹⁵ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2011), S. 7 und Berghoff/Sydow (2007), S. 37.

³⁹⁶ Vgl. Siller/Peters (2014), S. 218, weitere Ausführungen dazu finden sich auch in Kapitel 7 dieser Arbeit.

³⁹⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Schuh u. a. (2005), S. 21 und Dyer/Singh (1998), S. 665.

KONZEPTION		
Kapitel 3: Personaltheoretische Ansätze	Kapitel 4: Entwicklung der Personalarbeit	Kapitel 5: Kooperative Geschäftsmodelle
Kernelemente zur Vorbereitung der Erhebung: Human-Relations-Ansatz und Anreiz-Beitrags-Theorie	Kernelemente zur Vorbereitung der Erhebung: Sozial-humanitäre Ebene und Employee Relationship Management	Kernelemente zur Vorbereitung der Erhebung: Vertrauensbasierte Effizienz- und Wissenssteigerung sowie ein Attraktivitätsgewinn

Tab. 19: Kernelemente des konzeptionellen Abschnitts dieser Arbeit

Aus den drei konzeptionellen Teilbereichen dieser Arbeit (Kapitel 3 bis 5) wird deutlich, dass primär die auf Kommunikation und Beziehungsmanagement ausgelegten personaltheoretischen Ansätze als passende Grundlage sowohl für die Stufen modernen Personalmanagements als auch hinsichtlich ihrer Initialwirkung für Kooperationen anzusehen sind. Gerade der kooperative Weiterbildungsbereich und das teamorientierte Arbeiten in der Hotellerie sind passende Anwendungsbeispiele für die Human-Relations-Theorie und das Zusammenspiel aus Motivation und Beiträgen der Mitarbeiter als Antwort auf die Anreize der Arbeitgeber. Ihren Niederschlag finden sie auf der sozial-humanitären Ebene im Spannungsfeld personalwirtschaftlicher Zielsetzungen, um auch dort die Bedeutung der Personalentwicklung als Bindungs- und Förderinstrument moderner Arbeitgeber zu unterstreichen. Im Rahmen des seit dem Jahr 2010 skizzierten „Employee Relationship Managements“ als Stufe der Personalarbeit ergänzen sich diese verbindenden und kommunikativen Elemente. Die verstärkte Förderung führt zu engerer Loyalisierung, die sich in betriebswirtschaftlich besseren Ergebnissen und geringerer Fluktuation niederschlägt. Vertrauen stellt sich als zentrales Argument für den Arbeitnehmer dar, um bei einem Arbeitgeber zu bleiben und für den Unternehmer, um in einen Mitarbeiter zu investieren oder für zwei Unternehmen zur Initialisierung einer kooperativen Struktur. Die Verbundpartner haben den Fokus der Verbesserung von Effizienz und Effektivität, um mit zusätzlichem Wissen die wirtschaftliche Basis des Unternehmens auch zum Vorteil der Mitarbeiter zu optimieren. Dadurch werden neue Formen der Netzwerkbildung generiert, die wiederum zur Flexibilisierung und Stabilisierung von Unternehmen und Branchen beitragen.

Zusammengefasst ist dadurch eine umfassende konzeptionelle Grundlage vorbereitender Inhalte entstanden, um darauf aufbauend die folgende Erhebung und die daraus abzuleitenden Handlungsempfehlungen einordnen zu können.

„Unser Motiv für Kooperationsmodelle ist der Aufbau einer strategischen Allianz mit einem Unternehmen, das unsere Lehrmodule als Element einer langfristigen Personalentwicklung versteht.“³⁹⁸

Kapitel 6: Erhebung

Im vorherigen Kapitel wurde detailliert dargestellt, welche Motive zu Kooperationsmodellen führen und anhand welcher Kriterien betriebsrelevante Netzwerktypen mithilfe passender Rechtsformen und durch die differenzierte Intensität wirtschaftlicher Verquickungen entwickelt werden können. Infolge dieser allgemeinen Einführung zu Netzwerkkonstrukten folgt in diesem Abschnitt die Darstellung der Erhebung, für die qualitative Expertengespräche und quantitative Befragungen durchgeführt wurden. Nach der Erläuterung der Fragenkataloge und der Ergebnisse schließen sich eine Würdigung der Forschungsleistung sowie die erste Einordnung in den branchenspezifischen Kontext an. Ziel ist es dabei, die Grundlage für die im darauffolgenden Kapitel dargestellten Ableitungen der Wirkungsanalysen und passender Kriterienkatalog zur besseren Klassifizierung von Kooperationsarten zu legen.

6.1. Konzeption und Ablauf

Durch diesen empirischen Teil der Arbeit wird eine große Spannbreite unterschiedlicher Kooperationsmodelle erfasst. Dabei bestehen für solche Kooperationsmodelle keine einheitlichen Schemata. Auch sind sie keinem feststehenden wissenschaftlichen, rechtlichen oder organisatorischen Rahmen unterworfen. Vielmehr sind sie beliebig konstruierbare Gebilde, bei denen die Vertragspartner über die Inhalte frei entscheiden.³⁹⁹ Allerdings ist eine Anlehnung an die im Abschnitt „Personaltheoretische Ansätze“ dieser Arbeit intensiv diskutierten traditionellen Ansätze, insbesondere an die Perspektive von Mayo und Roethlisberger im Rahmen ihres „Human-Relations-Ansatzes“, nachvollziehbar. Im Vordergrund stehen hierbei Beziehungsstrukturen und deren Einfluss auf die Leistungserbringung, wobei der Art der Zusammenarbeit von Mitarbeitern und Führungskräften sowie den daraus erwachsenden positiven Folgen für die qualitativen und quantitativen Arbeitsergebnisse besondere Bedeutung zugemessen wird. Ein weiterer Fokus wird auf die innerbetriebliche Kommunikation als Grundlage der Leitlinie „Leistung durch Zufriedenheit“ gelegt. Im Zuge der Verknüpfung des Erhebungsdesigns mit theoretischen Grundlagen können auch „moderne Ansätze“, z. B. aus der „Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg“ und aus dem „Gleichgewichts-/Gerechtigkeitsansatz“ von John Stacey Adams zugeordnet werden. Demnach spielen die Hygienefaktoren bzw. Frustratoren und Motivatoren sowie die Beiträge der Angestellten und Ergebnisse durch die Angebote der Arbeitgeber eine entscheidende Rolle bei der Feststellung der Mitarbeiterzufriedenheit und langfristigen Loyalität zum Unternehmen. Diese Aspekte spielen ebenso eine Rolle in der „Anreiz-Beitrags-Theorie von Simon und March“, die die souveräne Entscheidungshoheit jedes einzelnen Mitarbeiters betont und zugleich deren persönliche Zielerreichung als Grundlage aller beruflichen und privaten Ent-

³⁹⁸ Zitat von Frau Andrea Nickel, Munich Business School, im Expertengespräch mit dem Verfasser dieser Arbeit am 30.6.2016.

³⁹⁹ Vgl. Breisig (2015), S. 176.

scheidungen beschreibt. Gerade daher ist das Leistungsangebot des Betriebs für das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer entscheidend für die Leistungsbereitschaft und interne Arbeitsbeziehungen. Die permanente Abwägung der Angebote des Arbeitgebers hinsichtlich Arbeitsatmosphäre, interner Kommunikation, Sicherheit und persönlicher Entfaltung machen auch den Zusammenhang mit den Wertschätzungsbedürfnissen in der Maslow'schen Bedürfnispyramide deutlich. Demnach sind kooperative Entwicklungsangebote und Bildungsnetzwerke aus den einzelnen Elementen der in dieser Arbeit konkretisierten Motivations- und Mitarbeiterbindungstheorien ableitbar, so dass einem Aufbau von sozialen und fachlichen Kompetenz im betrieblichen Umfeld sowie dessen ständiger Pflege eine enorme Bedeutung bei der Bewältigung aktueller unternehmerischer Herausforderungen zugewiesen werden kann. Vor diesem Hintergrund wurden im Zeitraum März bis November 2016 Gespräche mit Experten geführt sowie Befragungen von zwei abgrenzbaren Nutzergruppen abgeschlossen. Für die Abbildung unterschiedliche Perspektiven werden in der vorliegenden Arbeit drei Bezugsgruppen unterschieden. Die zugehörige Ergebnisdarstellung und -auswertung erfolgt nachstehend.

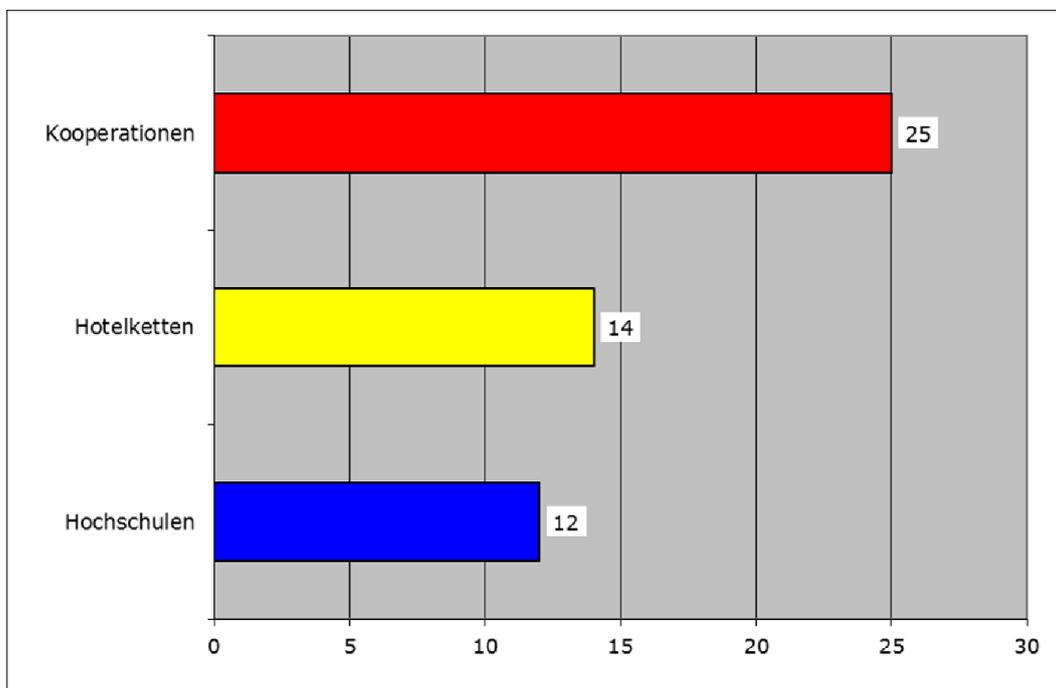


Abb. 34: Teilnehmer der qualitativen Erhebung

Bezugsgruppe 1: Hochschulen mit unterschiedlichen Kooperationsmodellen

Die zwölf an den eingebundenen Hochschulen mit zuständigen Professoren oder anderen Ansprechpartnern geführten Gespräche fanden im Zeitraum März bis November 2016, nach vorheriger Kontaktaufnahme per Email und Vorabversand des Fragebogens, statt. Gut zwei Drittel der Angefragten (8 von 12) konnte das Fachgespräch (F) als qualitatives Interview am Hochschulstandort oder während einer Fachmesse führen, für knapp ein Drittel der angefragten Kontaktpersonen (4 von 12) war ein Telefoninterview (T) möglich.

	Hochschule, Ort	Reaktion	Experte
1	Duale Hochschule Baden-Württemberg, Ravensburg	T	Prof. Dr. Wolfgang Fuchs
2	Hochschule des Mittelstandes, Schwerin	T	Prof. Dr. Gerald Wetzel
3	Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin	F	Prof. Dr. Silke Bustamante
4	Hochschule Heilbronn, Heilbronn	F	Prof. Dr. Christian Buer
5	Hochschule München, München	F	Prof. Dr. Axel Gruner
6	Hotel-Akademie Dresden, Campus der SRH Hochschule Berlin, Dresden	F	Karin Zimmermann
7	Internationale Hochschule Bad Honnef-Bonn IUBH, Campus Bad Honnef	F	Prof. Dr. Kurt Jeschke
8	Internationale Hochschule Bad Honnef-Bonn IUBH, Campus Berlin	F	Horst-Friedrich Krause
9	Modul University Vienna, Wien	T	Dr. Florian Aubke
10	Munich Business School, München	F	Andrea Nickel
11	IST Hochschule, Düsseldorf	T	Thomas Corinth
12	FH Kärnten, Villach	F	Prof. Dr. Dietmar Brodel
13	<i>Cornell University, Ithana/USA</i>	<i>keine</i>	
14	<i>ADG Business School, Montabaur</i>	<i>keine</i>	
15	<i>FU Bozen, Bozen</i>	<i>keine</i>	
16	<i>AKAD University, Stuttgart</i>	<i>keine</i>	
17	<i>Karlsruhochschule, Karlsruhe</i>	<i>keine</i>	
18	<i>HS Worms, Worms</i>	<i>Ablehnung</i>	
19	<i>HS Fresenius, Berlin</i>	<i>Ablehnung</i>	

Tab. 20: Übersicht der Reaktionen angefragter Hochschulen⁴⁰⁰

Die Auswahl der Hochschulen erfolgte aufgrund des Vorhandenseins oder der Anbahnung einer Kooperation mit einer Hotelkette. 63 Prozent (12) der angefragten Hochschulen (n = 19) nahmen an der Erhebung teil, 26 Prozent (5) reagierte trotz mehrfacher Nachfragen nicht auf die Bitte nach Unterstützung (Cornell University, ADG Business School, FU Bozen, AKAD University Stuttgart, Karlsruhochschule Karlsruhe) und 11 Prozent (2) lehnten eine Teilnahme ab, da der Verfasser dieser Arbeit „Lehraufträge an konkurrierenden Hochschulen wahrnehme und daher keine Herausgabe von Geschäftsinterna möglich sei“ (HS Fresenius Berlin) oder „prinzipiell keine Interviewanfragen berücksichtigt werden“ (HS Worms).

⁴⁰⁰ Eigene Darstellung, Stichtag 1. April 2017.

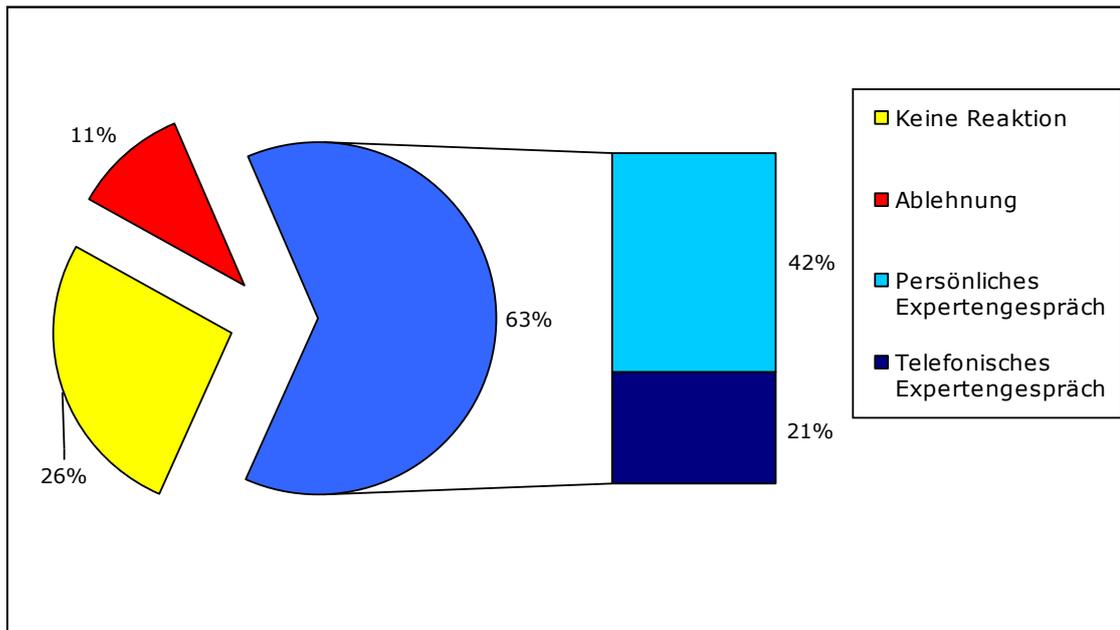


Abb. 35: Verteilung der Reaktionen angefragter Hochschulen⁴⁰¹

An einer Hochschule (Fachhochschule Kärnten) fand mit dem Rektor ein Fachgespräch statt, da der Verfasser dort als Lehrbeauftragter tätig ist und dieses Lehrenengagement im Zuge der Planungen dieser Hochschule für eine Kooperation mit einer Hotelkette entstand. Da diese nicht abgeschlossen werden konnte, wurde die Hochschule jedoch nicht weiter in die statistische Auswertung aufgenommen, die inhaltlichen Ausführungen des Interviewpartners fließen jedoch in die Zusammenfassung der thematischen Auseinandersetzung ein. Die österreichische Hochschule Modul University Vienna wurde aufgenommen, da ihr Kooperationsmodell mit einer Hotelkette vereinbart wurde, die in Deutschland mehrere Hotels betreibt (Hotelgruppe Vienna House).

Bezugsgruppe 2: Hotelketten mit unterschiedlichen Kooperationsmodellen

Die 24 bei den eingebundenen Hotelketten identifizierten Ansprechpartner wurden per Email kontaktiert und vorab über den Inhalt der Dissertation und den Fragebogen informiert. Anschließend fand ein qualitatives Interview am Standort der Zentrale der Hotelkette oder in einem Hotel der Kette oder auf einer Messe statt. Die Auswahl der 14 Hotelketten (inkl. einer anonymisierten Kette) erfolgte aufgrund des Vorhandenseins oder der Anbahnung einer Kooperation mit einer Hochschule. Bei mehreren Kooperationsmodellen pro Hotelkette waren teilweise verschiedene Mitarbeiter zuständig, so dass die Gesamtzahl der Interviews (n=24) die Anzahl beteiligter Hotelketten (n=14) übersteigt. Rund 84 Prozent der angefragten Kontaktpersonen unterstützten entweder mittels eines persönlichen Gesprächs, eines Telefonats oder des Ausfüllens des Fragebogens diese Erhebung. Nur ca. 16 Prozent reagierte nicht auf die Bitte nach Auskunft (Kempinski Hotels, Van der Valk Hotels) oder lehnte diese ab (Atlantic Hotels, Althoff Hotels).

⁴⁰¹ Eigene Darstellung, Stichtag 1.4.2017.

	Hotelkette, Standort Zentrale	Ansprechpartner	Kooperation mit Hochschule(n)
1	Accor Hotels, München	Rebecca Glöckler	HS München
2	Adina Hotels, Berlin	Georgios Ganitis	IUBH Bad Honnef-Bonn
3	DERAG, München	Claudia Seifert	HS Heilbronn DHBW Ravensburg IUBH Bad Honnef
4	Dolce, Bad Nauheim*	Michel Prokop Renata Baskovec	Karlsruhochschule Karlsruhe FH Worms
5	Geisel Privathotels, München	Florian Weiss	HS München
6	Greenline Hotels, Berlin	Suzann Heinemann	HS Heilbronn SRH Hotel-Akademie Dresden
7	Hilton Hotels, Berlin	Holm Krause	IUBH Bad Honnef-Bonn HS München DHBW Ravensburg
8	Leonardo Hotels, Berlin	Anke Maas	IUBH Bad Honnef-Bonn Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin Hochschule für Wirtschaft, Technik und Kultur, Berlin IBA Berlin
9	Lindner Hotels, Düsseldorf	Silke Beyer	Munich Business School IBA Freiburg
10	Motel One Group, München	Kerstin Winkelmann	IUBH Bad Honnef-Bonn HS München
11	Steigenberger Group, Frankfurt	Antje Skirde	IUBH Bad Honnef-Bonn IST Hochschule
12	Upstalsboom Hotels, Emden	Bodo Janssen	HS München
13	Vienna House, Wien	Rupert Simoner	Modul University Vienna

Tab. 21: Übersicht der Interviews mit Vertretern von Hotelketten⁴⁰²

Jene Hotelketten, die ihre Kooperationsmodelle vorstellten, repräsentieren rund drei Prozent aller geöffneten Hotelbetriebe und gut 15 Prozent der Markenhotellerie. Bezogen auf die Zimmeranzahl bezieht sich die Aussagekraft auf gut 13 Prozent der Zimmer aller geöffneten Betriebe und sogar auf gut 23 Prozent der markengebundenen Hotelzimmer. Bei Nutzung der Angaben über die Mitarbeiterzahlen können die Ergebnisse für rund sechs Prozent aller Beschäftigten in geöffneten Betrieben gewertet werden, bezogen auf die Markenhotellerie sogar auf rund zehn Prozent. Ausgangsbasis für diese Berechnungen sind die bei den beteiligten Hotelketten erhobenen Daten (für alle Marken einer Hotelgruppe) sowie die relevanten Marktdaten. Bei den Angaben zur Personalstärke der Markenhotellerie wurde ein Durchschnittswert von 0,3 Mitarbeitern pro Zimmer zugrunde gelegt, der sich aus Erfahrungswerten des Verfassers dieser Arbeit und objektiven Marktberichten⁴⁰³ ableiten

⁴⁰² Eigene Darstellung. Hinweis: *Für das Hotel wurde Anfang November 2016 der Managementvertrag mit Dolce Hotels & Resorts beendet, so dass es seit Januar 2017 unter eigener Marke firmiert.

⁴⁰³ Vgl. Hotelverband Deutschland (IHA) (2017), S. 334f.

lässt. Dieses Mischbild aus eigentümergeführten Unternehmen (Geisel Privathotels, Lindner Hotels, Motel One, Upstalsboom) und der internationalen Konzernhotellerie (Accor, Adina, Azimut, Hilton, Kempinski, Leonardo, Steigenberger) spiegelt zudem die große Bandbreite der Hotelbranche und die Vielfalt der Betriebsstrukturen und Eigentümerverhältnisse im Inland wider.⁴⁰⁴

	Hotelkette	Hotels im Inland	Zimmer im Inland	Mitarbeiter im Inland	Mitarbeiter /Zimmer
1	AccorHotels	357	48.112	5.300	0,1
2	TFE/ Adina Hotels	7	991	283	0,3
3	Azimut Hotels	7	885	214	0,2
4	DERAG Livinghotels	15	2.500	450	0,2
5	Dolce*	2	414	312	0,8
6	Geisel Privathotels	3	280	166	0,6
7	Hilton	13	4.531	1.800	0,4
8	Kempinski Hotels	9	1.913	1.800	0,9
9	Leonardo Hotels	44	6.288	1.900	0,3
10	Lindner Hotels	24	3.920	1.551	0,4
11	Motel One	42	10.856	1.400	0,1
12	Deutsche Hospitality/ Steigenberger	75	12.994	4.190	0,3
13	Upstalsboom Hotels	10	742	575	0,8
14	Hotelkette anonym	47	7.693	1.566	0,2
	gesamt	652	102.119	21.507	0,2
	<i>Vergleichswerte für geöffnete Hotels und Hotels garnis im Inland</i>	<i>19.865</i>	<i>798.700</i>	<i>386.000</i>	<i>0,5</i>
	<i>Anteil der Erhebung am Gesamtmarkt</i>	<i>3 Prozent</i>	<i>13 Prozent</i>	<i>6 Prozent</i>	
	<i>Anteil der Erhebung an der Markenhotellerie⁴⁰⁵</i>	<i>15 Prozent</i>	<i>23 Prozent</i>	<i>10 Prozent</i>	

Tab. 22: Vergleich der Größe der beteiligten Hotelketten nach Anzahl der Hotels, Zimmer und Mitarbeiter in Deutschland⁴⁰⁶

Als Ergänzung fanden auch Gespräche mit Vertretern der Gruppen Amedia und Falkensteiner Hotels statt, wobei es sich bei der Falkensteiner Hotelgruppe um eine Kooperation mit der Cornell University und der Freien Universität Bozen handelt, bis zum Sommer 2017 jedoch kein Falkensteiner Hotel in Deutschland entstanden ist. Die Anfang 2010 ins Leben gerufene Zusammenarbeit zwischen Falkensteiner Hotels & Resorts und der Fachhochschule Kärnten zum Aufbau eines neuartigen dua-

⁴⁰⁴ Vgl. Eigene Darstellung in Anlehnung an Hotelverband Deutschland (IHA) (2017), S. 231f. sowie eigene Erhebung zum Stichtag 1.6.2017.

⁴⁰⁵ Vgl. Definition der Markenhotellerie gemäß Hotelverband Deutschland (IHA) (2017), S. 220 (u. a. Dachmarkenstrategie, mindestens vier Hotels insgesamt, davon mindestens eins in Deutschland).

⁴⁰⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Hotelverband Deutschland (IHA) (2017), S. 231ff. sowie eigene Erhebung zum Stichtag 1.6.2017, Hinweis: *Für beide Hotels wurde Anfang November 2016 der Managementvertrag mit Dolce Hotels & Resorts beendet, so dass sie seit Januar 2017 unter eigenen Marken firmieren.

len Studienganges im Fach Hotelmanagement mit Schwerpunkt Architektur und Hotelprojektentwicklung wurde vor dem Beginn des ersten Semesters wieder durch die Hotelkette storniert. Die avisierte Zusammenarbeit zwischen der Amedia Hotelgruppe und der SRH Hotel-Akademie Dresden wurde leider durch die Hotelgruppe kurzfristig abgesagt. Daher wurden diese drei Projekte nicht in die Auswertung einbezogen. Nicht alle Ansprechpartner haben den Fragenkatalog vollständig beantworten können oder wollen (Wechsel der Ansprechpartner, Schweigepflicht) und das in der Kooperation festgelegte Leistungsangebot wird auch nicht in allen Hotels einer Kette in gleichem Umfang angeboten (größen- und kapazitätsabhängig).

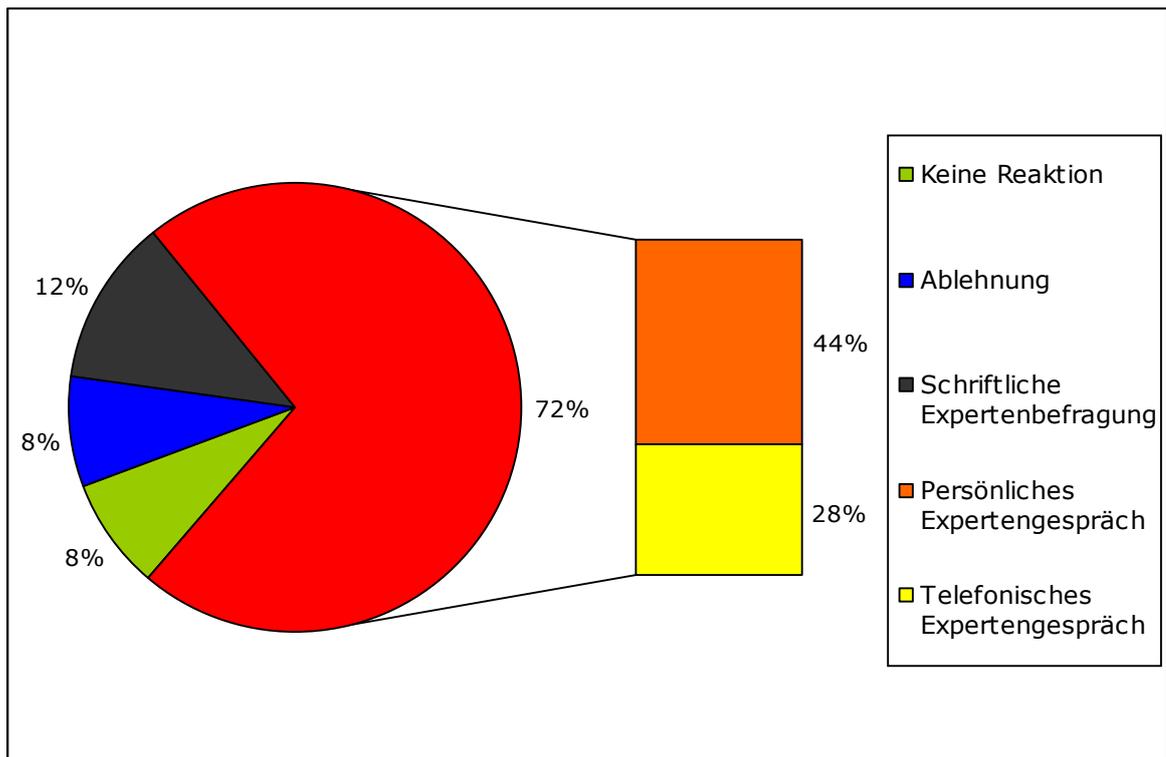


Abb. 36: Verteilung der Gespräche mit Hotelketten⁴⁰⁷

Bezugsgruppe 3: Nutznießer von Kooperationsmodellen

Als Nutznießer einer Kooperation wurden zwei Nutzergruppen identifiziert, bei denen die Möglichkeit bestand, diese zu zwei unterschiedlichen Modellen zu befragen.

Nutzergruppe A: Teilnehmer an dem langjährigen Stipendiatenprogramm der Kempinski AG für ein Studium zum Bachelor of Arts in Hotelmanagement an der IUBH Internationale Hochschule Bad Honnef-Bonn (Laufzeit 2010-2015) und

Nutzergruppe B: Teilnehmer an Modulen des Führungskräfteprogramms der One University im Rahmen der Kooperation mit der IUBH Internationale Hochschule Bad Honnef-Bonn (seit 2015).

⁴⁰⁷ Eigene Darstellung aufgrund der Ergebnisse der Erhebung für diese Arbeit.

Hochschule	Hotelkette	Teilnehmer	Kapitel
IUBH Internationale Hochschule Bad Honnef-Bonn	Kempinski AG	10 Stipendiaten des „Berthold-Kempinski-Stipendiums für Hotelmanagement“	6.2.2.1
	Motel One Group	14 Teilnehmer an Kursen der „One University“	6.2.2.2

Tab. 23: Übersicht der quantitativen Erhebungen⁴⁰⁸

„Abgeleitet aus unserer Unternehmensstrategie beobachten wir im Rahmen des strategischen Talent Managements verschiedene Bildungswege und haben unterschiedliche Kooperationen mit Bildungsanbietern vereinbart, um marktgesteuert auch auf zusätzliche Quellen zugreifen und unsere Attraktivität als Arbeitgeber steigern zu können.“⁴⁰⁹

6.2 Fragenkataloge und Ergebnisse der Untersuchung

Um die unterschiedlichen Perspektiven der drei Bezugsgruppen adäquat erfassen und anschließend einordnen und bewerten zu können, wurden drei unterschiedliche Fragebögen entwickelt. Da für die qualitativen Erhebungen ähnliche Formulierungen sowohl an die Hotelketten als auch an die Hochschulen gerichtet wurden, konnten Teilbereiche der Antwortkataloge zusammengefasst werden. Weitere Erläuterungen finden sich dazu in Kapitel 6.2.1 Die quantitative Erhebung wird unter Berücksichtigung eines separaten Fragebogens in Kapitel 6.2.2 ausführlich dargestellt.

6.2.1 Qualitative Befragungen

Die qualitativen Fachgespräche mit Hochschul- und Hotelkettenvertretern umfassen insgesamt 16 Fragenkomplexe, deren Ergebnisse im Folgenden grafisch und in Textform präsentiert werden. Um Dopplungen und Wiederholungen zu vermeiden und die Übersichtlichkeit und Verständlichkeit zu verbessern, erfolgt bei gleichlautenden Antworten der Akteure eine kombinierte Darstellung der Resonanzwerte. Dies betrifft die Fragen 1-2, 5-6, 10-11 und 14. Bei unterschiedlichen Antwortmustern oder herauszuhebenden Ergebnissen erfolgt eine differenziertere Darstellung. Dies gilt für die Fragen 3-4, 7-9, 12-13 und 15-16.

Frage 1: Von wem ging der **Erstimpuls** für die Kooperation aus?

In den Expertengesprächen wurde deutlich, dass die Kontaktrichtung der Motivlage folgt. Über alle 25 beobachteten Kooperationsmodelle gerechnet, liegt der Wert der hochschulseitigen Initiativen bei 56 Prozent, der hotelseitige Erstkontakt war bei 44 Prozent der Kooperationen ausschlaggebend.

⁴⁰⁸ Eigene Darstellung aufgrund der Ergebnisse der Erhebung für diese Arbeit.

⁴⁰⁹ Zitat von Frau Antje Skirde, Steigenberger Hotels & Resorts, im Expertengespräch mit dem Verfasser dieser Arbeit am 1.9.2016.

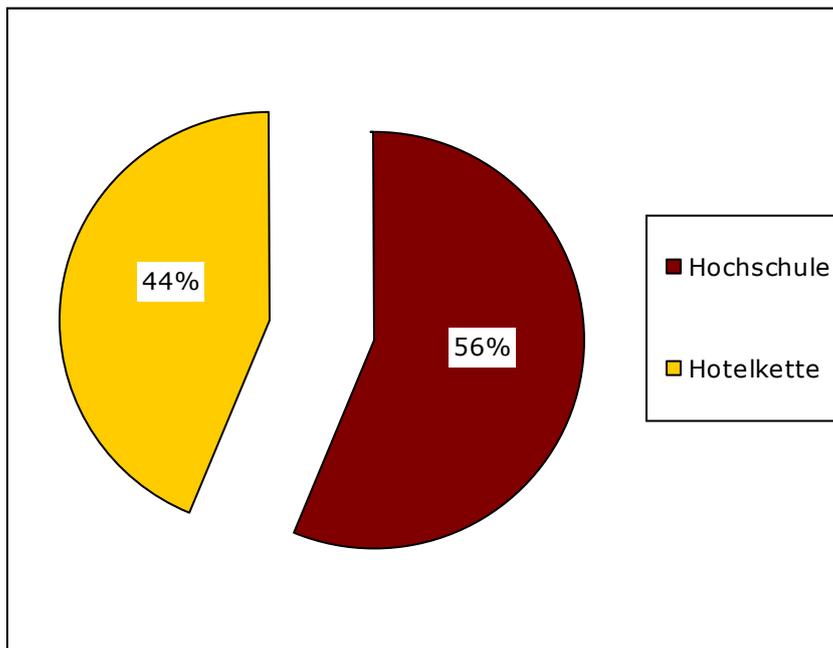


Abb. 37: Impulsgeber der Anbahnung von Kooperationsmodellen⁴¹⁰

Bei Kooperationsmodellen mit privaten Bildungseinrichtungen liegt der Erstkontakt zu 90 Prozent auf der Seite der Hochschule. Je strategischer und langfristiger der Ansatz, desto stärker geht ein Impuls von Hochschulen aus. Soll die Kooperation schnelle Erfolge, vor allem im Bereich Mitarbeitergewinnung, hervorbringen, zeigt sich eine verstärkte Anfangsaktivität der Hotelketten. Diese Unterschiede sind den unterschiedlichen Bedürfnissen der Partner folgend nachvollziehbar. Gerade für private Bildungseinrichtungen ist der wirtschaftliche Ertrag eine attraktive Zielgröße, für die Hotels wiederum ist der Drang zu kooperativen Strukturen dann umso ausgeprägter, je prekärer die Personalsituation ausfällt.

Auch die in Kapitel 2 dieser Arbeit beschriebene ambivalente Einschätzung hochschulischer Bildung durch Teile der Hotellerie spiegelt sich in diesen Werten wider. Vor allem die privaten Bildungseinrichtungen wirken auch als Impulsgeber und fordern Hotelpartner zum strategischen Planen und Überdenken der Maßnahmen im Bereich Personalentwicklung und Mitarbeiterbildung heraus.

Hauptaussage: Die Initiative zur Anbahnung von Kooperationen im Personalbereich geht zu fast 60 Prozent von Hochschulen aus, bei privaten Bildungseinrichtungen liegt dieser Anteil bei 90 Prozent.

⁴¹⁰Eigene Darstellung aufgrund der Ergebnisse der Erhebung für diese Arbeit.

Frage 2: Seit wann besteht diese Kooperation und auf welche **Dauer** ist sie angelegt?

Die Mehrheit der 25 untersuchten Kooperationsmodelle besteht erst seit weniger als fünf Jahren. Daran sind die Entwicklung hin zu mehr Kooperationsgedanken und zugleich eine intensivere Umwerbung der Hotelketten durch die Bildungsträger ablesbar. Die in Kapitel 2 dieser Arbeit dargestellte positive Entwicklung der Studierendenzahlen und des Angebots an touristischen und hotelleriespezifischen Studiengängen korreliert mit dem Anstieg der Kooperationsmodelle. Das anwachsende Angebot hat sich seine Abnehmer gesucht, denn gerade private Bildungseinrichtungen sind auf eine stabile Finanzierungsgrundlage, d. h. zahlende Studierende oder Partnerunternehmen, angewiesen. Die hier untersuchten Kooperationsmodelle sind zudem größtenteils unbefristet angelegt.

Diese Struktur ist vor dem Hintergrund der auch seit dem Jahr 2010 zunehmenden Anzahl an hotelspezifischen Studiengängen und der sich verschlechternden Angebotslage qualifizierter Bewerber nachvollziehbar. Es zeigt, dass die Kooperationsbereitschaft erst zugenommen hat, als der Bedarf an neuen Fach- und Führungskräfte nicht mehr über konventionelle Wege und Quellen abgedeckt werden konnte. Zugleich sind jene Unternehmen, die sich strategisch an einen Bildungspartner binden, dann auch zu langfristigem Engagement bereit. Allerdings werden solche Kooperationen durch Hotelketten nur selten präventiv eingegangen. Der Druck muss spürbar hoch sein, bevor sich eine Zusammenarbeit in diesem Bereich als realistischer Weg erweist.

Hauptaussage: Die Mehrheit der Kooperationsmodelle im Personalbereich wurde erst nach 2010 geschlossen und über 70 Prozent davon sind zeitlich unbefristet angelegt.

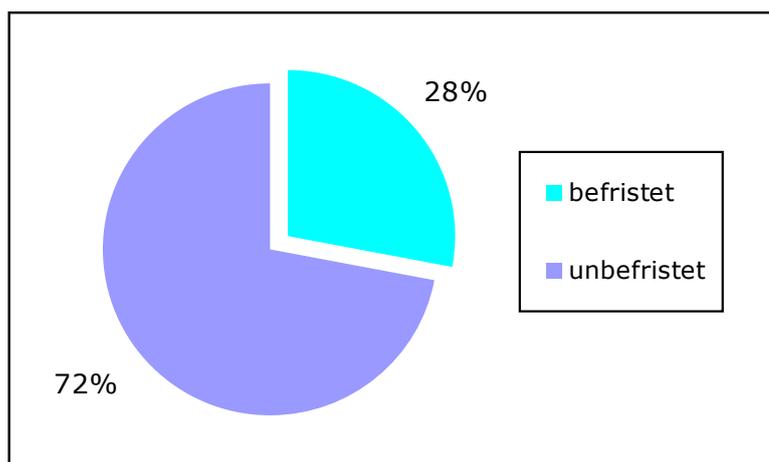


Abb. 38: Zeitliche Strukturierung von Kooperationsmodellen⁴¹¹

⁴¹¹ Eigene Darstellung aufgrund der Ergebnisse der Erhebung für diese Arbeit.

Frage 3: Wie sind die **Zuständigkeiten** bei der Betreuung der Kooperation verteilt?

An den Hochschulen ist die Organisation der Zuständigkeit und Verwaltung der Kooperationen davon abhängig, wie groß die Hochschule ist, wie viele fachbezogenen Professoren dort arbeiten und inwieweit es eigene Mitarbeiter für Unternehmenskontakte und Marketing gibt. Je differenzierter die Aufgabenverteilung, desto eher wird die Anbahnung durch die Professoren und die Administration durch eine entsprechende Fachabteilung übernommen. Fachlich obliegt die Verantwortung für ein Kooperationsmodell an allen Hochschulen der Leitung des akademischen Bereiches, zumeist Hotelmanagement oder Tourismusmanagement, bei großen und marktrelevanten Hotelketten wird zusätzlich die Hochschulleitung eingebunden. Die operative Abwicklung von Bewerbungs- und Auswahlprozessen wird durch entsprechende Fachabteilungen abgewickelt, sofern die Hochschule eine solche unterhält. Hierbei ist ein Schwerpunkt der privaten Bildungseinrichtungen erkennbar, da diese alle einen Bereich „Karriereberatung“ o. ä. eingerichtet haben und es zu deren Geschäftsmodell gehört, diesen Service anzubieten. Die Zuständigkeiten innerhalb der Hotelketten sind ebenfalls von deren Größe, aber auch von deren Unternehmensstruktur abhängig. Sofern es eine zentrale Personalabteilung und Zuständigkeiten für Personalentwicklung gibt, werden dort strategische Kooperationen konzipiert, verhandelt und koordiniert. Dies trifft auf ca. 84 Prozent der Kooperationsmodelle zu. In jenen Hotelketten, in denen die Personalverantwortung dezentral aufgebaut ist (ca. 16 Prozent der Kooperationsmodelle), sind Einzelhotels frei im Abschluss von Kooperationen. In beiden Fällen liegt die Verantwortung bei leitenden Mitarbeitern. Sobald eine Hotelkette in der Nähe zu einer Hochschule Hotels unterhält, gewinnen deren Personalleiter und Direktoren größeren Einfluss auf die Gestaltung der Kooperation, weil sie als erste Ansprechpartner gewertet werden. Sowohl bei Hotelketten als auch bei Hochschulen ist erkennbar, dass eine zentrale und langfristige zuständige Ansprechperson mit der Betreuung von Kooperationen betraut wird.

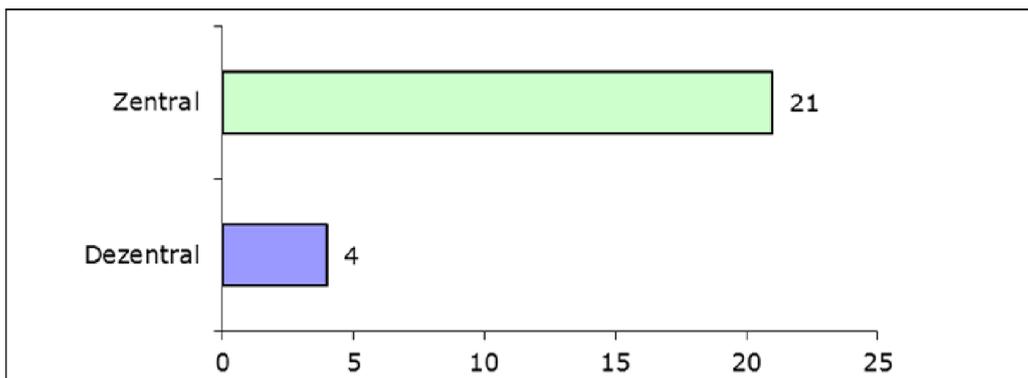


Abb. 39: Strukturierung der Zuständigkeiten für Kooperationsmodelle⁴¹²

Hauptaussage: Die Zuständigkeiten für Kooperationen im Personalbereich sind bei fast 85 Prozent der untersuchten Konstrukte zentral bei einer Kontaktperson mit leitender Funktion angesiedelt.

⁴¹² Eigene Darstellung aufgrund der Ergebnisse der Erhebung für diese Arbeit.

Frage 4: Welche **Auslöser** gab es und welche **strategischen, inhaltlichen und finanziellen Motive, Ziele und Erwartungen** haben Sie zum Aufbau einer solchen Kooperation bewogen?

Motivlage und Zielsetzung bei Hochschulen

Die Auslöser für die Anbahnung und den Aufbau einer Kooperation sind im Vergleich von staatlichen und privaten Hochschulen nicht deckungsgleich.

Bei privaten Bildungseinrichtungen dominieren wirtschaftliche Aspekte und eine langfristige geschäftliche Verbindung bei der Motivlage. Die Gesprächspartner privater Hochschulen unterscheiden vorrangig zwischen strategischen Partnerschaften und Fort- und Weiterbildungskooperationen - dazu passend sind die Ausführungen zur „Dualität von Bildungsk Kooperationen“ in Kapitel 7.2. Zudem geht es darum, neue Geschäftsfelder zu erschließen und zu entwickeln sowie dadurch zusätzliche Geschäftspartner zu akquirieren. Auch damit soll ein nachhaltiger Wandel der Branche durch die Integration unterschiedlicher Praxispartner dargestellt werden. Private Bildungsträger erhoffen sich durch eine Veränderung der Angebots- und Nachfragestrukturen im Personalbereich der Hotellerie auch Zusatzgeschäfte bei weiteren Angeboten, z. B. bei nebenberuflicher Fort- und Weiterbildung und Inhouse-Schulungen für Hotels. In struktureller Hinsicht gehen private Anbieter auch von Verbesserung der Dozentenauslastung aus und sehen die existenzielle Notwendigkeit, Praxispartner für duale Studienangebote zu finden. Damit soll ein praxisnahes Image aufgebaut bzw. erhalten werden, um dadurch langfristig als einflussreicher Akteur im enger werdenden Arbeitsmarkt eine wichtigere Rolle zu spielen. Die bereits in Kapitel 2 skizzierten Veränderungen zwischen Ausbildungs- und Studien nachfrage bieten gerade für private Anbieter dualer Studiengänge die einträgliche Option, die schlechte Attraktivität der dualen Fachausbildung inkl. Berufsschulunterricht durch ein duales Studienangebot inkl. intensiver Praxisanteile zu ersetzen und damit der sich wandelnden Nachfrage der Schulabgänger Rechnung zu tragen. Auch dadurch können zusätzliche Deckungsbeiträge und Synergieeffekte erzielt werden, um die eigene Wettbewerbsposition zu verbessern. Hinzu kommen strategische Ziele in Form von taktischen Netzwerken/strategischen Allianzen zwischen internationalen Hochschulen mit gleichem Lehrspektrum (z. B. Europäische Verbände touristischer Bildungseinrichtungen EUHOFA und EUROCHRIE) sowie ein großer Reputationsgewinn, der wiederum die Bindung relevanter Marktakteure an die Hochschule gewährleistet und die Attraktivität der Hochschule für Praxispartner, Studenten und Dozenten stärkt. Staatliche Einrichtungen verzichten auf diese Differenzierung und setzen vor allem auf verbindliche Absprachen und umfassende Kooperationsangebote. Dabei stehen der intensive Austausch zwischen Theorie und Praxis im Fokus. Außerdem sollen Themenkomplexe praxisnah bearbeitet werden. Der Kontaktaufbau zu unterschiedlichen Hotelgruppen dient auch als Option für die Übernahme von Absolventen sowie für die Aufnahme in einen Pool von Unternehmen mit Praktikanten- und Traineeprogrammstellen. Staatliche Hochschulen verstehen ihren Auftrag in der Vermittlung beständiger Basisinformationen kombiniert mit dem Setzen neuer Impulse, um dadurch Innovationen anzuregen, zu fördern und damit die Hotellerie zu beleben. Eine intensive Vermittlung von Studenten und Absolventen und der daraus entstehende Netzwerkaufbau werden ebenso als Motiv genannt wie die Bindung der Absolventen an ihre Ausbildungshochschule, um nach-

her auch von ihnen als Arbeitsplatz vergebenden Führungskräften zu profitieren. Langfristigkeit und Verlässlichkeit sind stattlichen Einrichtungen daher sehr wichtig.

Motivlage und Zielsetzung bei Hotelketten

Die Hotellerie reagiert mit Kooperationen auf externe Einflüsse, vor allem auf die quantitativen Auswirkungen des demografischen Wandels sowie auf die sich verändernden Nachfragepräferenzen bei Bewerbern. Zudem steht der interne Qualitätsaspekt in Vordergrund, mit dem primär Führungskräfte fortgebildet und ans Unternehmen gebunden werden sollen. Gleichzeitig erhoffen sich die Hotelgruppen durch Kooperationsmodelle neue Rekrutierungsquellen und -wege zu eröffnen. Besonders die steigende Beliebtheit dualer Studienangebote hat das Bewusstsein für einen Bedeutungswandel auch für die duale Berufsausbildung beschleunigt. Zudem wenden sich die Hotelketten, die sich mit dieser Thematik auseinandergesetzt haben, zielgerichtet an jene Hochschulen, die im Markt mit dualen Studiengängen und ähnlichen praxisnahen Konzepten präsent sind. Auch die zunehmende Zahl an Absolventen, aus der sich einer größer werdenden Gruppe auch direkt nach dem Studium bei Hotels bewirbt, führt dazu, dass diese Hotels vermehrt auf Hochschulen und deren Bildungsangebote aufmerksam werden. Die Bewerber von guten Hochschulen fallen zudem als überdurchschnittlich gut qualifiziert auf, so dass diese Hochschulen daraufhin zielgerichtet kontaktiert werden. Insofern ist ein langfristiger Prozess, der durch die guten Referenzen der Absolventen ausgelöst wurde. Unterstützt wird dies durch die dringende Notwendigkeit, den großen Bedarf an qualifiziertem Nachwuchs decken zu können. Vielen Hotelketten ist bewusst, dass auch zu wenige Führungskräfte aus der klassischen dualen Ausbildung erwachsen, so dass sich mit einer Hochschulkooperation auch die Hoffnung verbindet, zusätzliche Führungskräfte zu entwickeln und langfristig zu binden. Diese wirtschaftlich schwierige Ausgangslage eröffnet den Horizont für neue Partner und ermöglicht zugleich, exklusive Angebote für bestehende Führungskräfte zu schaffen. Damit wird auch die Loyalisierung bestehender Mitarbeiter gestärkt. Aus der Perspektive der Hotellerie erfolgt ein Kooperationsaufbau mit der Zielsetzung, den quantitativen Personalbedarf mit einer zusätzlichen Ressource besser abzudecken und zugleich langfristig die eigene Marke bekannter zu machen. Damit einhergehend steht der Wunsch nach einem stärkeren und moderneren Image und dem Ansatz, sich durch eine strategische Nachwuchsförderung und Führungskräfteentwicklung auf Hochschulniveau von anderen Mitbewerbern abheben zu können. Dieser Ansatz wird verquickt mit der Hoffnung auf „frischen Wind und neue Ideen“ für Abläufe und Angebote im Hotel sowie das Platzieren von relevanten Themenstellungen in der Lehre der Hochschulen. Auch dadurch möchten die Hotels passende Angebote für potenzielle Fach- und Führungskräfte gestalten und zugleich heutige und zukünftige Herausforderungen der Führungskräfte transparent vermitteln. Gleichwohl ist den Personalexperten bewusst, dass nur einem Teil des Fachkräftebedarfs über solche Bildungsk Kooperationen entsprochen werden kann und, dass der Wandlungsprozess hin zu einer Integration akademisch Gebildeter in den einzelnen Hotels einer intensiven Begleitung bedarf. Einhergehend mit solch veränderten Bildungsprofilen sind auch die Anpassung der Berufsbilder, die Neuinterpretation von Stellenprofilen und eine Vernetzung klassisch ausgebildeter Fachkräfte und studierter Nachwuchshoteliere erforderlich.

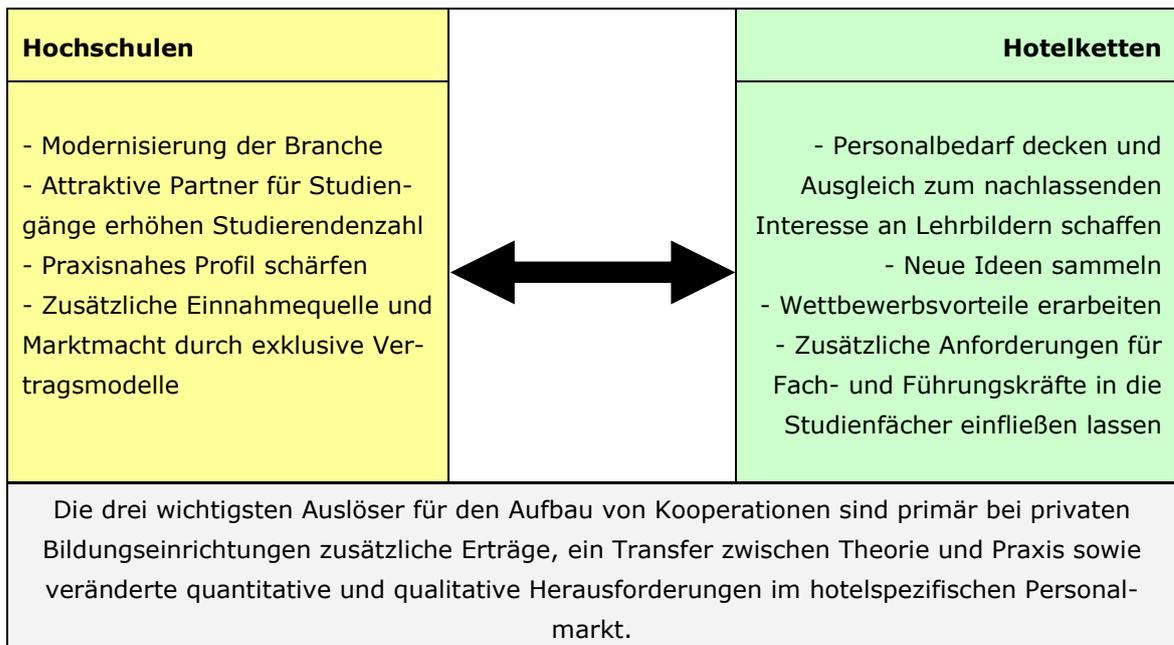


Abb. 40: Auslöser für den Aufbau einer Kooperation⁴¹³

Frage 5: Wie war bzw. ist die Verantwortung für die Entwicklung der Strukturen sowie der Entwicklung der Lehr- und Lerninhalte aufgeteilt?

Sobald die Kooperationsinhalte Strukturmerkmale akkreditierter Studiengänge betreffen, liegt der Schwerpunkt der Entwicklung der Lehrstruktur bei Hochschule. Diese übernimmt auch die Verantwortung für eine etwaige Anerkennung der Abschlüsse. Die Hotelketten verlassen sich auch auf die Kompetenz und Erfahrung der Hochschulen bei der Qualität der Lehrangebote und deren Gestaltung. Gleichzeitig ist es für die Hotelketten wichtig, praxisrelevante und unternehmensspezifische Elemente einzubauen. Dies kann durch einen zeitlich individuell strukturierten Lehrablauf erfolgen, durch die Einbindung von Dozenten, die für die Hotelkette arbeiten, geschehen oder durch zusätzliche Lehreinheiten, bspw. als „Praxisunterricht“ sowie durch akkreditierungskonforme Schwerpunktfächer im Curriculum des im Rahmen der Kooperation entstandenen Studienprogramms. Diese Kompetenzverteilung folgt der Erwartung der Hotellerie, durch diese inhaltliche Unterstützung eigene Kapazitäten nicht ausbauen zu müssen und sich durch das „eingekaufte Know-How“ besser positionieren zu können. Zudem folgt es der Einstellung, dass sich die Hotelketten darauf verlassen, dass ein Bildungspartner genau diese Kompetenz mitbringt, zum Vorteil des Partners einsetzt und dadurch auch die Verantwortung für das Gelingen dieser Kooperation trägt.

Hauptaussage: Je größer der akademische Anteil innerhalb des Kooperationsmodells ist, desto stärker ist die Verantwortung der Hochschule für die Lehrinhalte und -strukturen.

⁴¹³ Eigene Darstellung aufgrund der Ergebnisse der Erhebung für diese Arbeit.

Frage 6: Welche **zeitlichen Phasen** sind bis zum heutigen Umsetzungsstand voneinander abgrenzbar? Wie lange dauerten einzelne Phasen und welche inhaltlichen Schritte/Aktivitäten wurden darin jeweils getätigt? Entsprechend der zeitliche Verlauf den **ursprünglichen Planungen**?

Die Einordnung zeitlicher Abschnitte bei der Entstehung und Umsetzung eines Kooperationsmodells hängt stark von der Individualisierung des Konstruktes ab. Sofern als Grundlage der Zusammenarbeit auf ein Standardangebot bzw. auf bereits vorhandene (akkreditierte bzw. zertifizierte) Strukturen zurückgegriffen werden kann, bzw. die Hotelmitarbeiter in diese Struktur eingefügt werden, ist eine Anbahnungs- und Akquisephase von vier bis sechs Wochen erkennbar (*Standardisiertes Kooperationsmodell*). Danach erfolgt der Vertragsschluss und die Umsetzung kann beginnen. Wenn die Hotelkette unternehmensspezifische Module einbauen möchte, diese aber in einer bereits bestehenden Struktur unterzubringen sind, verlängert sich die Akquisephase auf bis zu drei Monate (*Halb-Standardisiertes Kooperationsmodell*). Eine bereits bestehende Akkreditierung bleibt gültig. Müssen zusätzliche Lernmodule entwickelt und die zeitliche Struktur verändert werden, so dass eine Re-Akkreditierung erforderlich ist, kann die Planungsphase auf bis zu sechs Monate ausgedehnt werden, vor allem um die Lehrinhalte, die Lehrorte und die dazugehörige Infrastruktur aufeinander anzupassen (*Halb-Individualisiertes Kooperationsmodell*). Bei sehr umfangreichen oder innovativen Kooperationsmodellen, bspw. Entwicklung eines gemeinsamen, neuartigen Studienganges, ist eine Entwicklungsphase von bis zu 12 Monaten realistisch (*Individualisiertes Kooperationsmodell*). Je umfangreicher die Individualisierung des Lehrangebotes ausfällt und je mehr mit-spracheberechtigte Entscheidungsträger es gibt, desto länger ist dieser Zeitabschnitt. Die Erhöhung von Anteilen internetbasierter Fernlehre verlängert ebenfalls die Entwicklungsphase. Je innovativer und digitaler die Vermittlung erfolgt und der Zugang zu Lehreinheiten bereitgestellt werden soll, desto aufwändiger fällt die technische Bereitstellung aus. Die einzelnen Etappen des Kooperationsaufbaus und der -entwicklung hängen primär von der Erfahrung beider Partner mit Kooperationsmodellen generell sowie in der jeweiligen Spezifikation, d. h. Bildungsangebote für Mitarbeiter aus Dienstleistungsberufen, ab. Der unterschiedliche Professionalisierungsgrad der Partner sowie die Komplexität des Kooperationsinhaltes sind zudem Einflussgrößen bei der Konstruktion.

Nur in drei Fällen (ca. 12 Prozent) wurde davon berichtet, dass die ursprüngliche Zeitplanung nicht eingehalten werden konnte. Dies wurde auf technische Systeme zurückgeführt, die für diese Zusammenarbeit entwickelt wurden und mehr Zeit in Anspruch nahmen. Insofern ist festzustellen, dass die Planungen zumeist umfangreich und langwierig sind, dann aber dadurch auch zu vertragstreuer und planvoller Umsetzung führen. Dies kann auf zwei Elemente der in Kapitel 4 ausführlich dargestellten Entwicklung der Personalwirtschaft zurückgeführt werden: auf der sozial-humanitären Ebene der Personalarbeit werden Mitarbeiter als Anspruchsgruppe definiert, in die ein Unternehmer investieren muss.

Phase	Akquise und Anbahnung	Planung und Entwicklung	Umsetzung und Durchführung
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Projektgespräche und Verhandlung • Abklärung technische und inhaltliche Machbarkeit • Vertragsentwurf 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertragsschluss • Etappenweise Entwicklung • Regelmäßiger Abgleich mit Auftraggeber 	<ul style="list-style-type: none"> • Stufenweise Implementierung • Testläufe und Nachjustierung • Verlaufscontrolling
Dauer			
<i>Standardisiert</i>	4-6 Wochen	4-6 Wochen	Frühestens ab dem 2. Monat nach dem Erstgespräch
<i>Halbstandardisiert</i>	2-3 Monate	1-2 Monate	Frühestens ab dem 3. Monat nach dem Erstgespräch
<i>Halbindividualisiert</i>	2-4 Monate	3-6 Monate	Frühestens ab dem 5. Monat nach dem Erstgespräch
<i>Individualisiert</i>	3-6 Monate	5-12 Monate	Frühestens ab dem 8. Monat nach dem Erstgespräch

Tab. 24: Entwicklungsphasen bei Kooperationsmodellen⁴¹⁴

Die Initiierung und Ausarbeitung von Kooperationsabkommen kann als eine solche Investition interpretiert werden, denn sie ist langfristig angelegt und muss sich über einen festgelegten Zeitraum amortisieren, je nachdem, welche Kriterien als „Rendite“⁴¹⁵ festgelegt wurden. Zugleich entspricht ein solches Bildungsprojekt dem Ansatz der „strategischen Personalpolitik“, nachdem auf die Förderung der Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeit besonderer Wert gelegt werden soll.

Hauptaussage: Je höher der Anteil standardisierter Elemente innerhalb einer Kooperation ist, desto kürzer sind die Phasen bis zum Beginn der Durchführung.

⁴¹⁴ Eigene Darstellung aufgrund der Ergebnisse der Erhebung für diese Arbeit. Weitere Angaben sind auch in Kapitel 7.2 dieser Arbeit zu finden.

⁴¹⁵ Als Rendite können hierbei auch die so genannten „relationalen Renten“ angesehen werden, zu denen weitere Ausführungen in Kapitel 5.3 dieser Arbeit zu finden sind.

Frage 7: Mit **wie vielen Gesprächspartnern** haben Sie für eine solche Kooperation verhandelt, **welche Kriterien waren schlussendlich für die Festlegung auf den jetzigen Partner ausschlaggebend?**

und

Frage 8: Bestehen mit Unternehmen aus anderen Branchen bzw. mit anderen Hochschulen **vergleichbare Kooperationen**? Wenn ja, welche?

Sowohl die Hochschulen als auch die Hotelgruppen haben von Anfang an nur mit einer begrenzten Anzahl an möglichen Partnern verhandelt. Interne Qualitätskriterien und eine intensive Auseinandersetzung mit dem Leistungsspektrum möglicher Partner führten auf beiden Seiten dazu, dass es bei einer überschaubaren Menge an Gesprächspartnern blieb.

Gesprächsmanagement der Hochschulen

Für eine verständliche Auswertung dieser Frage konnten zehn Hochschulen berücksichtigt werden (n=10), da die Ergebnisse der beiden Standorte der IUBH zusammengefasst und die Antworten der FH Kärnten nicht eingearbeitet wurden.⁴¹⁶ Die untersuchten Hochschulen gaben an, dass je ein Fünftel mit vier bzw. fünf bis sieben Hotelketten Gespräche geführt habe. Jeweils 30 Prozent der Bildungsanbieter hatten entweder nur zwei oder mehr als zehn Gesprächspartner zum Aufbau einer Bildungskoooperation, d. h. durchschnittlich haben die Bildungsanbieter mit sechs Hotelketten gesprochen bzw. verhandelt. Dieser Wert hängt maßgeblich von der Größe der Hochschule, von deren administrativen Kapazitäten sowie der wirtschaftlichen Ausprägung ab.

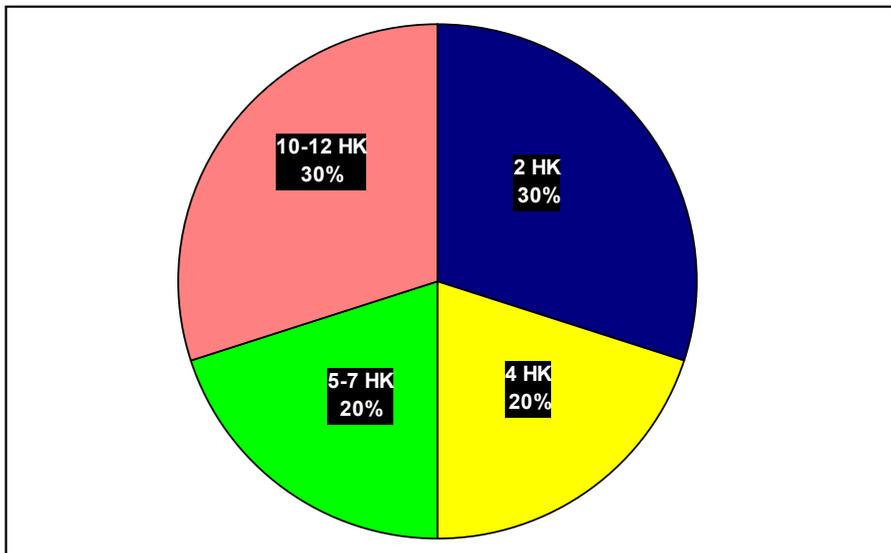


Abb. 41: Anzahl von Hotelketten (HK) als Verhandlungspartner der zehn untersuchten Hochschulen⁴¹⁷

⁴¹⁶ Ausführlichere Erläuterungen zur Zuordnung der Hochschulen sind am Anfang des Kapitels 6 dieser Arbeit zu finden.

⁴¹⁷ Eigene Darstellung aufgrund der Ergebnisse der Erhebung für diese Arbeit.

Gesprächsmanagement der Hotelketten

Für diese Untersuchung standen die Antworten von 14 Hotelketten zur Verfügung (n=14). Das Ergebnis zeigt deutliche Unterschiede zur Verhandlungsstrategie der Hochschulen, denn über die Hälfte der Hotelketten fokussierte sich auf nur einen Gesprächspartner aus dem Hochschulbereich und ein weiteres Fünftel auf zwei Kontakte. Weniger als 30 Prozent der Hotelketten verglichen zwischen drei und mehr Bildungsanbietern.

Die Anzahl richtete sich vor allem nach der Marktposition der Hotelkette, der Komplexität und dem Umfang des Kooperationsmodells. Außerdem wurden die Handhabbarkeit, das einzusetzende Budget und die Erfahrung bzw. der Marktauftritt des Bildungsanbieters berücksichtigt. Ausschlaggebende Kriterien für die Entscheidung für konkrete Verhandlungen sind die Qualität der Lehre bzw. des unternehmerischen Angebots, die Nähe des Lehrortes, die Verlässlichkeit und wirtschaftliche Stabilität als Partner, das Renommee sowie die Praxisorientierung.

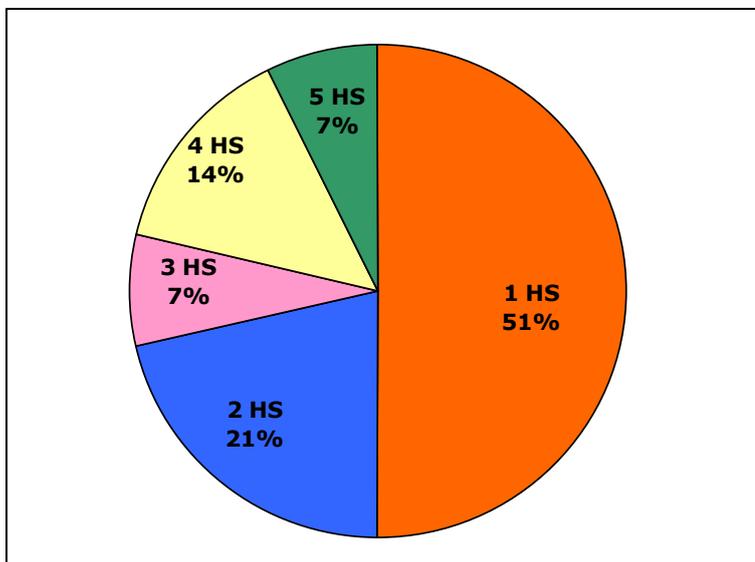


Abb. 42: Anzahl von Hochschulen (HS) als Verhandlungspartner der 14 untersuchten Hotelketten⁴¹⁸

Sowohl die Hochschulen als auch die Hotelketten gaben an, dass es bei einem solch langfristig angelegten Projekt auf eine detaillierte Vorbereitung und vertragliche Sicherheit ankäme und beide Seiten betonten „Gründlichkeit vor Schnelligkeit“.

Hauptaussage: Zum Aufbau einer Kooperation werden hotelseitig max. fünf, hochschulseitig max. zwölf mögliche Partner verglichen und anhand von fünf Hauptkriterien ausgewählt: Qualität, Stabilität, Renommee, Erfahrung und Praxisorientierung.

⁴¹⁸ Eigene Darstellung aufgrund der Ergebnisse der Erhebung für diese Arbeit.

Im Verlauf der Gespräche mit verschiedenen Kooperationspartnern wurde deutlich, dass solche Vereinbarungen nicht wahllos getroffen, sondern zielgerichtet abgeschlossen werden. Daher ist es folgerichtig, dass die Hotelketten bereit sind, maximal vier Kooperationen parallel zu unterhalten. Vor allem die kleinen Hotelketten achten auf eine überschaubare Handhabbarkeit, effiziente Koordinierung und einen vertretbaren Verwaltungsaufwand. Die „operative Machbarkeit“ steht im Vordergrund, so dass der gründlichen Vorauswahl und der intensiven Verhandlung mit einem möglichen Partner viel Zeit eingeräumt wird. Den Hotelketten sind eine Fokussierung des Partners und eine individuelle Anpassung auf die betriebsrelevanten Bedürfnisse sehr wichtig. Oftmals ist es das erste Mal, dass eine Kooperation im Personalbereich eingegangen wird. Dies entspricht auch der Beurteilung der Erfolgsfaktoren, bei denen eine persönliche Ansprechperson und intensive Betreuung einen großen Stellenwert einnehmen. Dazu finden sich weitere Erläuterungen und Handlungsempfehlungen in Kapitel 8.

Auch die Hochschulen ziehen eine realistische Herangehensweise vor, so dass, größenabhängig, vor allem die Hochschulen mit dualen Studiengängen über eine wesentlich höhere Anzahl an Praxisbetrieben verfügen. Auch den Bildungsanbietern sind eine Schwerpunktsetzung, eine relevante Marktgröße und ein hohes Qualitätsniveau des Praxispartners wichtig. Sie setzen zudem auf Kontinuität, um mit renommierten Hotelketten auch für die Attraktivität des Studienganges werben zu können und auf Synergieeffekte, weil sie einmal entwickelte Kooperations- und Lehrstrukturen mehrfach einsetzen und anbieten möchten. Für die Hochschulen ergibt sich aus der zunehmenden Zahl an Kooperationspartnern mittel- bis langfristig auch ein steigender Bedarf an passend qualifizierten Lehrkräften, die wiederum von potenziellen Kooperationspartnern aus der Hotellerie als Qualitätsnachweis nachgefragt und voraus gesetzt werden.

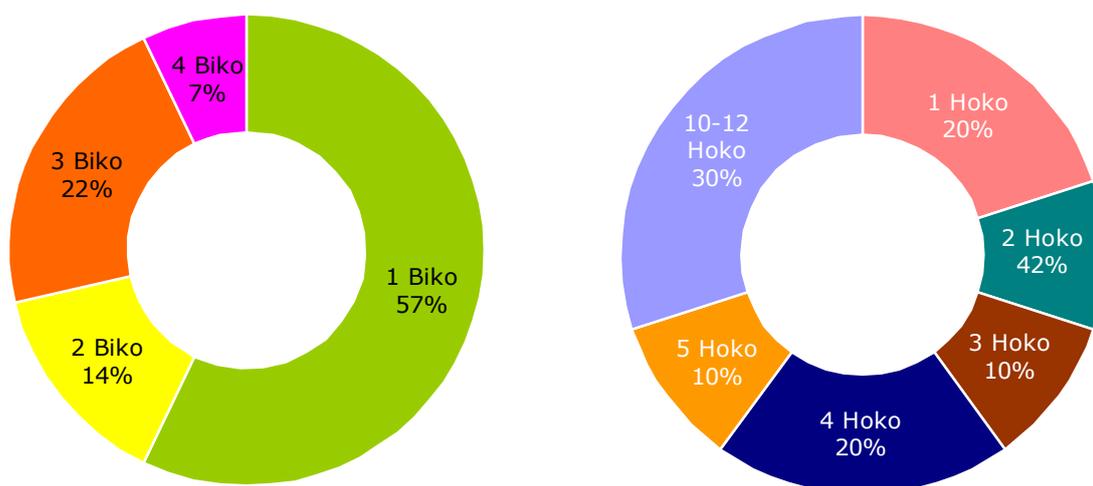


Abb. 43: Vergleich bestehender Bildungskooperationen (Biko) der 14 untersuchten Hotelketten und der Hotelkooperationen (Hoko) der zehn untersuchten Hochschulen⁴¹⁹

⁴¹⁹ Eigene Darstellung aufgrund der Ergebnisse der Erhebung für diese Arbeit.

Hinsichtlich weiterer Kooperationen zeigt sich, dass sowohl die Hotelketten als auch die Hochschulen in nur sehr geringem Maße außerhalb der branchenspezifischen Angebote Partnerschaften eingehen. Nur zwei Hochschulen betreiben weitere Kooperationen mit Unternehmen außerhalb der Hotellerie, sogar außerhalb der Tourismusbranche. Keine der Hotelketten verfolgt die Zusammenarbeit mit Hotellerie untypischen Hochschulen. Auch dies entspricht dem Gedanken einer handhabbaren Fokussierung und Ressourcenschonung, verhindert allerdings zugleich auch ungewöhnlichen Kompetenzaustausch oder Cross-Marketing-Optionen. Auch das Risiko wird hierbei minimiert und die Partner verlassen sich auf innerhalb der Branche anerkannte Akteure. Dies ist wirtschaftlich verständlich und bildet die administrativen Fähigkeiten, gerade der Hotelketten, ehrlich ab. Zugleich markiert es auch Entwicklungspotenzial und Chancen, außerhalb der bisherigen Partnerschaften neue Wege zu gehen. Hotelketten könnten z. B. zielgerichtet mit Hochschulen aus dem kreativen oder kommunikativen Bereich kooperieren, Hochschulen mit starker Organisationsorientierung könnten sinnvolle Kooperationen mit Unternehmen aus dem Tourismus aufbauen.

Hauptaussage: Hochschulen unterhalten mehr Kooperationen als Hotelketten. Gerade private Bildungseinrichtungen arbeiten mit vielen Unternehmen zusammen, weil sie ihr Vertrags- und Lehrmodell kopieren bzw. anpassen und aufgrund ihrer Administration leichter mehrere Partnerschaften verwalten und pflegen können. Es besteht Entwicklungspotenzial bei branchenfremden Fächern und Partnerschaften und die Hotelketten verhalten sich sehr vorsichtig und achten stark auf die Handhabbarkeit eingegangener Partnerschaften.

Frage 9: Wer ist für die **Evaluation** zuständig und in welchem Rhythmus erfolgt diese?

Aufgrund der unterschiedlichen Kooperationsstrukturen und der begrenzten Erfahrungswerte fallen auch die Instrumente und Rhythmen der Evaluierung unterschiedlich aus. Eine Bewertung des Verlaufs und der Ergebnisse der Zusammenarbeit erfolgt zum einen permanent, sofern die erwünschte intensive Kommunikation auch beidseitig betrieben wird. Zudem werden die Teilnehmer der Lehrmodule befragt und ihre Urteile fließen in die Gesamtbetrachtung mit ein.

Hotelketten nutzen die regulären Mitarbeiterbefragungen, um auch die Beurteilung der Personalentwicklung und dadurch auch der angebotenen Bildungskooperation abzufragen. Da es für viele Hotelketten eine erstmalige vertragliche Zusammenarbeit mit einem Bildungspartner darstellt, sind die Evaluierungsinstrumente auch Teil der Entwicklung der Kooperation bzw. werden erst nach und nach implementiert, um der inhaltlichen Ausgestaltung Vorrang vor einer systematischen Überprüfung zu geben. Die Improvisationsfähigkeit der Hotellerie und das Vertrauen auf eine vorherige intensive Beurteilung möglicher Partner führen zu einer nachgelagerten zugleich aber anspruchsvollen Prüfung der vermittelten Inhalte und Reaktion nutznießender Mitarbeiter.

Die Hochschulen dahingegen richten ihren Rhythmus nach den operativen Anforderungen bzw. reagieren auf die Kommentierungen durch die Teilnehmer und deren Betriebe. Dies führt sowohl zur Überprüfung der Strukturen als auch der Dozenten und der Lehrmaterialien. Je individualisierter einzelne Bestandteile der Kooperation sind, desto engmaschiger werden diese evaluiert, zumeist erfolgt eine Befragung der Teilnehmer direkt nach dem Modul. Da die Hochschulen zumeist finanzielles und marketingrelevantes Interesse an einem kontinuierlich positiven Verlauf haben, reagieren gerade private Bildungsanbieter sehr zügig auf mögliche Missstimmungen und unzufriedene Kommentierungen. Gleichzeitig versuchen die Hochschulen, ihre praxisnahen Partner nicht durch ein Übermaß an formalisierter Systematik zu beschäftigen, sondern deren Teilnehmer durch pragmatische Lerninstrumente und -konzepte zu überzeugen.

Hauptaussage: Die Evaluation von Kooperationsmodellen erfolgt, abhängig vom Individualisierungsgrad, mindestens einmal jährlich und wird teilweise in reguläre Mitarbeiterbefragungen eingebettet.

Frage 10: Welche **Ausgaben und Einnahmen** haben Sie für diese Kooperation jährlich eingeplant?

Diese Frage tangiert viele Vertragsdetails, so dass der übergroße Anteil der Befragten keine genauen Angaben machen wollte. Gleichzeitig wurde von 95 Prozent der befragten Hotelvertreter angegeben, dass die Ausgaben pro dualem Studenten ähnlich hoch veranschlagt werden wie die Ausgaben für einen Auszubildenden. Die Hotelgruppe Lindner investiert jährlich „einen zweistelligen 1.000er Betrag“ pro Mitarbeiter, der am Führungskräfteentwicklungsprogramm teilnimmt, die Hotelgruppe Vienna House insgesamt 15.000 EUR pro Jahr für ihr MBA-Programm (im Jahr 2016 für sieben Teilnehmer).⁴²⁰ Die Hotelgruppe Motel One ist dahingegen mit ihren Angaben zu Ausgaben für Fort- und Weiterbildung sehr transparent. Dieses Angebot nutzend, hat sich der Verfasser dieser Arbeit dazu entschieden, einen Text wiederzugeben, der das Engagement der Motel One Hotelgruppe sehr anschaulich darstellt. Ursprünglich im Mai 2015 auf www.hospitalityinside.com veröffentlicht, konnte der Verfasser eine Aktualisierung im August 2016 vornehmen:⁴²¹

„Mit der "One University" lebt Motel One Mitarbeiter-Motivation vor. Und setzt einen neuen Standard in der Branche. Die allermeisten Hotelgruppen üben sich immer noch in Lippenbekenntnissen. Dabei spüren alle den Personal-Mangel inzwischen massiv und täglich. Motel One hat gehandelt. Ausgerechnet eine Budget- Hotelgruppe macht vor, wie es geht: Wie man aus einem schnell wachsenden Pool junger, weiterbildungswilliger Mitarbeiter verlässliche Mitarbeiter und Führungsnachwuchs macht. Der Personal-Bedarf ist überall groß. Motel One zählt derzeit 1.900 Mitarbeiter in fast 60 Hotels mit fast 15.000 Zimmern. Je nach Zimmer-Zahl eines Hauses rechnet die Gruppe mit ca. 30 bis 50 Mitarbeitern, so dass für die 22 ge-

⁴²⁰ Angaben aus den Expertengesprächen mit den Ansprechpersonen dieser Hotelgruppen.

⁴²¹ Auszug aus einem Ursprungstext auf hospitalityinside.com, veröffentlicht am 1.5.2015, die Aktualisierung erfolgte im Expertengespräch des Verfassers dieser Arbeit mit Frau Kerstin Winkelmann, Motel One Group, am 4.8.2016.

planten Häuser ein Personalbedarf von weiteren 660 bis 1.100 Mitarbeitern entsteht. Wer gleichzeitig die Qualität halten will, um wettbewerbsfähig zu bleiben, muss mehr tun als Leute von der Straße rekrutieren... Die staatlich anerkannte, private Hochschule IUBH – mit Standorten in Bad Honnef, Bad Reichenhall und Berlin heute – ist Kooperationspartner für den „Motel One Campus“ und hat deren gesamtes Studien- und Trainingsangebot zertifiziert. Zertifizierte Trainer der IUBH werden auch die Motel One-Studenten unterrichten. Das Studium der Tourismuswirtschaft mit Schwerpunkt Hotel-Management ist dual angelegt; den praktischen Ausbildungsteil werden die Studenten in verschiedenen Motel One verbringen. Im Unterschied zu einem „normalen“, wöchentlich wechselnden Rhythmus bei einem solchen dualen Studium wird Motel One in größeren Zeitintervallen agieren. Das Bachelor-Studium läuft bereits. Im Oktober 2015 starteten 25 Motel One-Mitarbeiter ins erste Semester. Die Nachfrage dafür war dreimal so hoch. Ziel ist es, pro Jahr drei Klassen à 25 Studenten auf den Weg zu bringen. Das BA-Studium stellt das Top-Level der von Motel One angebotenen Aus- und Weiterbildung dar. Für die übrigen Positionen gibt es diverse, gezielt zugeschnittene Module, die ebenfalls von der IUBH zertifiziert wurden. Das Schulungsprogramm ist maßgeschneidert für Motel One. Jeder Mitarbeiter aus Reservierung, Front Office, Sales, Housekeeping und Technik startet im ersten Jahr bei Motel One mit einem Basis-Training, das die Kommunikationsfähigkeiten fördert. Darauf setzt jeder entsprechend seinem Fachgebiet drei bis vier Trainings auf. Im zweiten Jahr führt dies in die nächste Trainingsstufe, in der die Mitarbeiter u.a. – auch mithilfe von Videos – ein interkulturelles Training erhalten, im Schriftlichen wie auch in Sprachmustern/Gast-Rhetorik gefördert werden. Vier Jahre lang erhält jeder Mitarbeiter drei bis vier Trainings pro Jahr. Am Ende steht ein Test. Wer diesen erfolgreich abschließt, kann sich an fünf Lehrgängen an der IUBH anmelden, z.B. für Rooms Division oder Personal-Management. Darauf setzt die IUBH dann noch einmal einen dreitägigen Lehrgang auf und der Teilnehmer erhält „Credits“. Diese kann er sich für ein späteres Studium an der IUBH anrechnen lassen und damit z.B. auch seine Studienzeit verkürzen. **Gemessen an 1.900 Mitarbeitern heute investiert die Budget-Hotelkette damit jährlich pro Mitarbeiter rund 2.000 Euro und kommt auf ein Gesamtbudget von 3,5 Millionen Euro – ohne Sachkosten. Motel One übernimmt die kompletten Kosten für das Training, An- und Abreise sowie für Übernachtung inkl. Mahlzeiten.** Es wird ebenso keinerlei Bindung an Motel One verlangt; derartige Paragraphen – die zudem in Deutschland rechtlich schwierig sind – sind in den Verträgen nicht zu finden. Wer zum Studium zugelassen wird, entscheidet Human Resources-Chefin Kerstin Winkelmann. „Ein guter Arbeitgeber zu sein, ist der beste Schutz gegen Abwerbung,“ ist CEO Dieter Müller überzeugt. Und er ist sich ziemlich sicher, dass viele gut ausgebildete „Motel One'ler“ später vielleicht zurückkehren. Motel One bietet die ‚One University‘ ausschließlich den eigenen Mitarbeitern an und ist damit Benchmark der Mitarbeiterbildung in der Hotellerie!“

Hauptaussage: Die Ausgaben pro Mitarbeiter in einem dualen Studienmodell liegen ähnlich hoch wie die Ausgaben für einen Auszubildenden. Auch in anderen Modellen werden Beträge von mindestens 2.000 EUR pro Mitarbeiter pro Jahr investiert.

Frage 11: Ist dieses **Kooperationsmodell exklusiv** auf diesen Partner angepasst oder auch auf andere Interessenten übertragbar?

Von den untersuchten Kooperationsmodellen bauen rund 85 Prozent auf zwei Elementen auf: sowohl auf ein standardisiertes, austauschbares Grundgerüst, das akkreditiert wurde und übertragbar ist als auch auf firmenspezifische Lehrmodule oder Zeitraster, die individuell auf das jeweilige Unternehmen zugeschnitten wurden. Es obliegt der Hotelkette, ausreichend passende Teilnehmer zu benennen bzw. Bewerber für diese Angebote zu finden. Nur rund 15 Prozent der untersuchten Kooperationsmodelle sind ausschließlich auf einen Partner ausgerichtet und daher besonders komplex und langwierig entstanden. Für diese Konstrukte war daher eine Neuakkreditierung und umfangreiche -konzeption erforderlich. Der Grad der Individualisierung wirkt sich direkt auf die Dauer der Verhandlungen und die detailgenaue Ausarbeitung der Kooperationsvereinbarungen und der einzelnen Umsetzungsschritte aus, detaillierte Angaben finden sich dazu auch in den Ergebnissen zu Frage 6 dieser Erhebung.

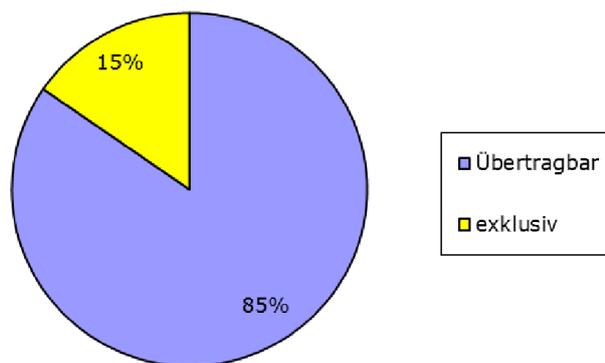


Abb. 44: Übertragbarkeit von Kooperationsmodellen⁴²²

Hauptaussage: Die übergroße Mehrheit der Kooperationsmodelle wird nach einem „Baukastenprinzip“ zusammengestellt und kombiniert einen übertragbaren mit einem individualisierten Baustein.

Frage 12: Haben Sie eine **Mindestteilnehmerzahl** vereinbart? Welche **Effekte durch die Teilnahme an diesem Kooperationsmodell erwarten Sie?**

Bei den meisten Partnern liegen keine Erfahrungswerte über Kooperationen im Bildungsbereich vor. Demzufolge haben sich drei Viertel der Hotelketten dazu entschlossen, ihre Module ohne eine Mindestteilnehmerzahl anzubieten. Gleichwohl achten sie darauf, dass es verbindliche Anmeldungen und Abmeldungen gibt und die Mitarbeiter das Angebot einzuschätzen wissen. Bei Angeboten ohne Mindestteil-

⁴²² Eigene Darstellung aufgrund der Ergebnisse der Erhebung für diese Arbeit. Weitere Inhalte dazu sind zu Frage 6 in diesem Kapitel aufgeführt.

nehmerzahl schreiben 20 Prozent der Hotelgruppen eine Obergrenze von 15 Teilnehmern vor. Dadurch ist gesichert, dass es eine Lerngruppe und keine Aufspaltung geben kann. Zudem erfährt die Teilnahme den Charakter einer herausgehobenen Exklusivität, weil nicht jeder andere Mitarbeiter den Vorteil dieses Angebots in Anspruch nehmen kann. Eine Hotelgruppe kalkuliert mit 15 Mindestteilnehmern und max. 25 Personen dürfen insgesamt an deren Kursen teilnehmen. Die Hotelpartner erwarten sich eine Verbesserung des Rufes als Arbeitgeber und infolge der Multiplikatorwirkung mehr Bewerber und eine engere Bindung an das Unternehmen.

Die Hochschulen nehmen die Teilnehmer der Kooperationskurse zwar als Werbeträger und Interessenten wahr, diese sind jedoch nicht strategisch eingebunden, um zusätzliche Studenten zu akquirieren. Jedes abgeschlossene Kooperationsmodell wird genutzt, um die Kompetenz bei firmenspezifischen Bildungsangeboten zu unterstreichen und dadurch die Rolle im Markt der Bildungsanbieter zu festigen. Außerdem erfolgt ein Vergleich mit anderen Bildungsanbietern, um den Wettbewerb zwischen privaten und staatlichen aber auch innerhalb des jeweiligen Angebotspektrums zu dominieren. Das Interesse ist dabei sowohl prestige- als auch finanzgetrieben, zugleich aber auch darauf ausgerichtet, inhaltlichen Einfluss geltend zu machen, um sich als Hochschule langfristig als Akteur im Bildungsbereich und an der Seite dieses Unternehmens zu etablieren.

Hauptaussage: Kooperationsmodelle werden zumeist ohne Mindestteilnehmerzahl angeboten. Beide Partner erwarten positive Multiplikatoreffekte im Hinblick auf Bewerberzahlen, Mitarbeiterbindung sowie wirtschaftlichen Erfolg.

Frage 13: Wie nehmen andere Studenten bzw. Mitarbeiter dieses Kooperationsangebot wahr und hat sich dadurch die **Wahrnehmung** der Hotelgruppe verändert?

Die Wahrnehmung der Kooperationsmodelle hängt von der internen und externen Bewerbung ab. In den Hotelketten beschränkt sich das Wissen über diese Optionen zumeist auf die Teilnehmer und deren näheres Umfeld. In den Hotelketten führt es bei interessierten Mitarbeitern zu stärkerem Stolz und zu engerer Bindung an das Unternehmen. Dies wird auch bei den in Kapitel 6.2.2 beschriebenen Ergebnissen der quantitativen Erhebung deutlich, sowohl bei den Befragungsergebnissen der Stipendiatengruppe der Kempinski Hotels als auch bei den Teilnehmern der Motel One University-Kurse.

In den Hochschulen wird, vor allem bei privaten Bildungseinrichtungen, stärker auf eine wirkungsvolle Darstellung geachtet. Dadurch entwickelt sich ein positiveres Bild der Hotelpartner. Für beide Akteure gilt, dass die Wahrnehmung sowohl des Praxis- als auch des Bildungspartners bei Mitbewerbern oder Bewerbern positiv beeinflusst wird. Auch eine adäquate Medienarbeit führt zur Verbreitung des Wissens über solche Modelle und zur Nachahmung durch andere Anbieter.

Hauptaussage: Die Kooperation zwischen eine Hotelkette und einer Bildungseinrichtung hat bei beiden Partnern positive Auswirkungen hinsichtlich der Bekanntheit und des Ansehens der Teilhaber. In der Hotellerie führen Kooperationen auch bei nicht teilnehmenden Mitarbeitern zu höherer Loyalität und Zufriedenheit.

Frage 14: Wo und wie **werben** Sie damit für sich, dass Sie dieses Kooperationsmodell anbieten?

Die Hochschulen nutzen, wie auch die Hotelketten, in unterschiedlicher Intensität eigene Werbekanäle. Dazu gehören Broschüren und Internetseiten sowie Werbematerialien, interne Medien und Pressearbeit. Außerdem bewerben sich die Kooperationspartner gegenseitig mit jeweils passenden Instrumenten. Je fester die Kooperationsmodule in die Personalentwicklungsstrategie eingebaut sind, desto intensiver ist die firmeneigene Vermarktung mittels Intranet, Mitarbeiterzeitung und Ausschreibungen. Der Großteil der befragten Hotelgruppen verzichtet jedoch auf eine breite Öffentlichkeitsarbeit und vertraut auf die Weitergabe der Informationen über soziale Netzwerke und Erfahrungsberichte. Auch auf Nachfrage wurden dazu keine besonderen Gründe benannt. Eine Hotelkette bestand sogar darauf, ihr Kooperationsmodell anonym zu erheben, weil keine Außendarstellung gewünscht ist. Eine Ausnahme bildet die Hotelgruppe Motel One, die ihr Engagement „One University“ intensiv vermarktet. Dort gibt es nachhaltiges Hochschulmarketing sowie den transparenten Umgang mit allen relevanten Informationen zum angebotenen Programm, zu den Kosten und den Leistungen des Arbeitgebers.

Für beide Seiten werden die Möglichkeiten der Werbung nicht vollends ausgeschöpft. Auch die positive Wirkung auf das Image der Branche insgesamt wird nur begrenzt genutzt. Für dieses verhaltene Auftreten am Markt gab es in den Fachgesprächen nur wenig nachvollziehbare Gründe. Eine Hochschule schrieb es der begrenzten Ausstattung mit fachlich versierten Marketingmitarbeitern zu, eine andere betonte die beschränkte Umsetzung noch weiterer Kooperationen, so dass daher das vorliegende Modell nicht aktiv beworben werden sollte. Auch dieses Verhalten kann als Indiz für ein noch sehr zurückhaltendes, vorsichtiges Verständnis der Chancen solcher Kooperationen gewertet werden. Angesichts der umfangreichen Vorarbeiten und der detailliert formulierten Anforderungen sowie des finanziellen Engagements ist das Ausbleiben oder zumindest sehr schüchterne Ausnutzen der Werbekraft einer solchen Bildungszusammenarbeit allerdings weder wirtschaftlich noch strategisch sinnvoll. Die Partner lassen vielmehr effektvolle Darstellungsoptionen ungenutzt verstreichen.

Hauptaussage: Beide Partner nutzen nur in ausbaufähigem Maße das Marketingpotenzial einer Bildungskooperation aus, indem sie zielgruppenspezifischen Werbekanäle und -instrumente verwenden.

Frage 15: Wie **binden** Sie die Absolventen bzw. Teilnehmer in Ihre Alumnistruktur und -aktivitäten ein?

Die Hotelketten achten darauf, dass sich geförderte Mitarbeiter auch insofern dem Unternehmen verbunden fühlen, dass diese Förderung zu einem längeren Verbleib im Unternehmen beiträgt. Allerdings ist das Verständnis für diese Absolventen als zu bindende Mitarbeiterquelle unterschiedlich stark ausgeprägt. Wie gerade bei dem Stipendienmodell der Kempinski Hotels und der IUBH (weitere Details in Kapitel 6.2) deutlich wird, gehört die Pflege der Absolventen zu einer aufwändigen Maßnahme, die nicht von Anfang an einkalkuliert wird. Als strategischer Ansatz sind diese Nutznießer als Botschafter einer modernen Personalentwicklung zu verstehen, ihre Rolle wird unternehmensseitig jedoch stark unterschätzt, so dass ihr Potenzial nicht vollends ausgeschöpft werden kann. Auch das Anlegen von Datenbanken für eine langfristige Informationsversorgung über die Aktivitäten des Arbeitgebers haben die Hotelketten nur in geringem Umfang vorgesehen.

Die Hochschulen binden jene Studenten, die aufgrund eines Kooperationsmodells an Bildungsangeboten teilnehmen, in ihre reguläre Alumnibetreuung ein. Separate Angebote wurden seitens der Hochschulen nur für den Fall angekündigt, dass eine Hotelgruppe kontinuierlich eine sehr große Teilnehmerzahl bereitstellt und es spezifische Lerneinheiten gibt, wodurch die Vermischung mit den anderen Studenten nicht gegeben wäre. Zum Zeitpunkt der Erhebung war dies bei keiner der Bildungspartner der Fall.

Hauptaussage: Die Kooperationsmodelle erfüllen innerhalb der Hotelgruppen auch die Funktion, Mitarbeiter in ein Netzwerk einzubinden, wobei die Chancen eines solchen Konstrukts nur unzureichend genutzt werden. Die Hochschulen öffnen ihre regulären Alumninetzwerke auch für Teilnehmer an Kooperationsangeboten.

Frage 16: Beurteilung der Kooperation

Nach den ersten 15 Fragen zu den Eckpunkten der Kooperation, zur Entstehungsphase sowie dem Verhalten der Akteure geht es in Frage 16 um die Beurteilung und Gewichtung notwendiger Faktoren, um ein solches Modell zu unterhalten. Diese lassen sich in diese fünf Kategorien einteilen und werden nachstehend näher erläutert:

- a) Basisfaktoren
- b) Zufriedenheitsfaktoren
- c) Erfolgsfaktoren
- d) Hemmnisse/Schwierigkeiten
- e) Endfaktoren

a) Welche **Grundvoraussetzungen/Basisfaktoren** mussten für Sie erfüllt werden, um das Zustandekommen der Kooperation zu ermöglichen?

Die befragten Akteure benannten bereits für das Zustandekommen einer Kooperation eine umfangreiche Kriterienliste. Der Eindruck verfestigt sich, dass für das Zustandekommen einer Allianz im Personalbereich auf beiden Seiten umfangreiche Vorarbeiten geleistet werden, bevor der Kontakt zu einem potenziellen Vertragspartner gesucht wird. Dabei geht es um die Qualität und Stabilität sowie ein klares Bekenntnis des jeweiligen Partners, auch langfristig auf hohem Niveau eine Kooperation eingehen zu wollen.⁴²³

Diese Erwartungen der Hotelgruppen beziehen sich auf die Qualität der Lehre und Dozenten und hinsichtlich der Standortdichte bzw. -nähe, denn daraus wird die Beständigkeit und Erfahrung im Bildungsbereich abgeleitet. Zudem wird erwartet, dass praxisbezogene und mit Unternehmensspezifika kombinierbare Inhalte entwickelt und kontinuierlich auf hohem Niveau angeboten werden. Für eine verlässliche und belastbare Kommunikation halten die Hotelvertreter einen routinierten Ansprechpartner mit viel Erfahrung in Organisation und Betreuung für unabdingbar. Es geht nicht darum, „irgendeine“ Kontaktperson zu erreichen, sondern um eine persönlich bekannte Vertrauensperson. Die Hochschule sollte auch fremdsprachige Angebote inkludieren und eine schnelle Umsetzbarkeit garantieren können. Die bei der Beantwortung der Frage 6 (zeitliche Phasen) angegebenen Werte zeigen hotelseitig tendenziell eine Hoffnung auf die schnellere Realisierungszeit an, während die Hochschulen lieber mehr Zeit in Anspruch nehmen möchten. Zugleich setzen die Hotels bei einer Bildungskooperation auch auf den Einsatz online basierter Lern-techniken und eine hohe Flexibilität bei vertretbaren Kosten. Da es für viele Anbieter im Gastgewerbe eine Premiere darstellt, im Bildungsbereich partnerschaftlich zu agieren, setzen sie auch auf die Risikobereitschaft und den Mut eines kapitalstarken Kompagnons.

Auf der Seite der Hochschulen konzentrieren sich die Erwartungen und Erfahrungen auf eine eindeutige Zielformulierung und -vereinbarung unter gleichzeitiger Berücksichtigung erfüllbarer Erwartungen. Präferiert wird eine genaue Planung als Voraussetzung für erfolgreiche Umsetzung sowie Projekte mit Leuchtturmcharakter und eine „Zusammenarbeit auf Augenhöhe“, d. h. die marktführenden Hotelpartner sollen wirtschaftlich erfolgreich, expansiv orientiert und beständig agieren. Diese Marktbedeutung der Hotelgruppe muss sich auch hinsichtlich der Mitarbeiterzahl, der Anzahl internationaler Standorte und einer international geprägten Marke widerspiegeln. Das Zustandekommen machen Hochschulen von der Offenheit und dem Vertrauen sowie der Verbindlichkeit und Fairness bei den Vertragsverhandlungen und inhaltlichen Konkretisierungen abhängig. Es geht dabei auch um die Anerkennung und Wertschätzung der Leistung sowie um die Akzeptanz eines angemessenen Preises für ein Bildungsangebot.

⁴²³ Vgl. Antworten zu Frage 6 der Erhebung dieser Arbeit.

Kooperationen sollten von der Leitungsebene forciert werden, so dass es auch möglich ist, die Studien- und Prüfungszeit als Arbeitszeit zu verbuchen. Ein dualer Student soll nach Vorstellung der dualen Hochschulen nicht schlechter gestellt werden als ein Auszubildender und die Kooperation muss ein strategisches Entwicklungspotenzial, d. h. nicht nur interessante Praktika, Trainees und Jobs, sondern auch weitere Austauschoptionen beinhalten. Zudem setzen die Hochschulen auf weiteres Potenzial für zusätzliche kostenpflichtige Aus- und Weiterbildungsmodule, so dass sie von einem auf Dauerhaftigkeit ausgerichteten Interesse und einem bewussten Bekenntnis zur akademischen Ausbildung ausgehen. Sie verbinden dies mit einer klaren Verpflichtung der Firmenleitung, d. h. „Ausbildung ist Chefsache“.

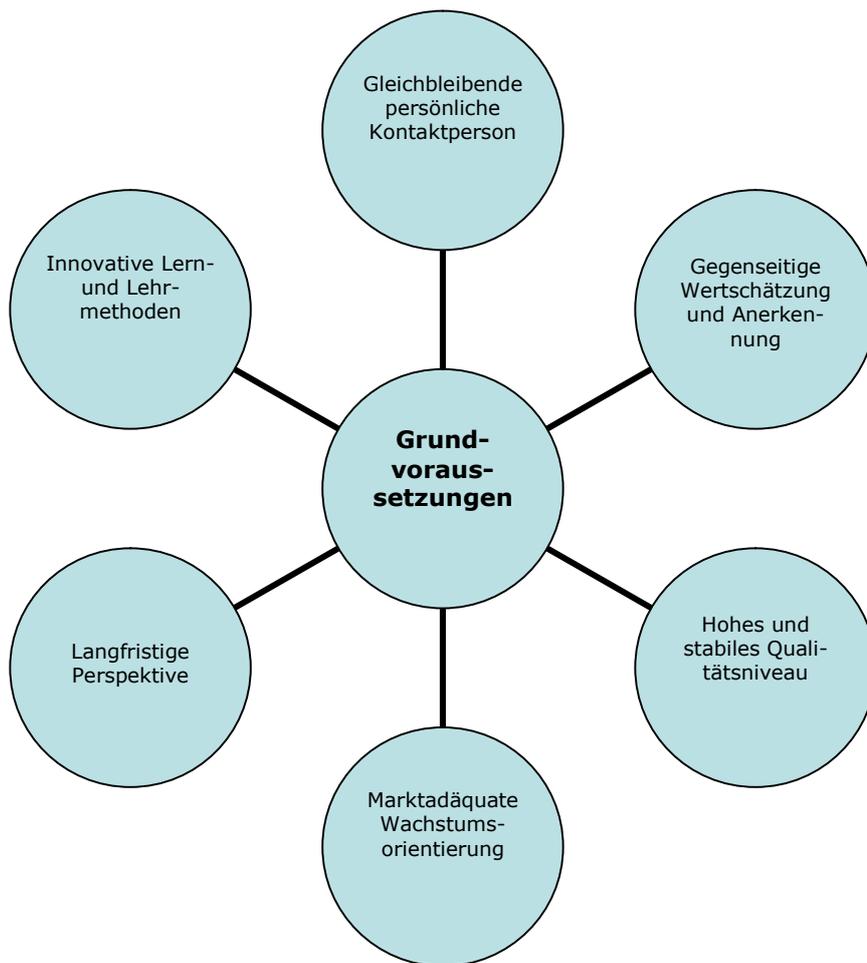


Abb. 45: Sechs Grundvoraussetzungen für das Entstehen einer Bildungskooperation

b) Welche Zufriedenheitsfaktoren während des Betriebes waren für Sie relevant?

Die Zufriedenheitsfaktoren spiegeln die Kriterien zur Beurteilung einer Kooperation in der Umsetzungsphase wider. Sie geben an, welche Aspekte das Tagesgeschäft der Kooperation ermöglichen und stabil halten. Dabei sind die Erwartungen der Hotelgruppen vor allem auf die Professionalität in der Abwicklung, z. B. durch das Einhalten vertraglich vereinbarter Regeln und zeitlicher sowie inhaltlicher Rahmen, ein

gemeinsames Verständnis beständiger Kommunikation und die nachweisbar fundierte Erfahrung mit Lehre und dualen Studiengängen, ausgerichtet. Es geht um Zuverlässigkeit, durch die sich eine verlässliche Kooperation auf Augenhöhe mit ausgeprägtem Bewusstsein für die betrieblichen Belange auszeichnet. Die kontinuierliche Kommunikation mit einer entscheidungsbefugten Ansprechperson muss sich als Garant einer erfolgreichen Koordinierung erweisen. Die Hotelkette will als wertgeschätzter Partner anerkannt werden. Daraus sollten regelmäßige Gespräche zwischen Hoteldirektoren und der Hochschulleitung bzw. den beteiligten Dozenten entstehen. Die Hotelkette muss sich als Arbeitgeber an der Hochschule präsentieren können und eine gegenseitige Unterstützung bei Öffentlichkeitsarbeit ist ebenso relevant wie eine regelmäßige Zufriedenheitsabfrage bei den Teilnehmern.

Die Vermittlung eigenverantwortlicher Entscheidungskompetenz bei den Teilnehmern sowie eine Umsetzung erarbeiteter Ideen und Konzepte müssen durch glaubhaftes Handeln auf beiden Seiten gewährleistet sein und die Verbundenheit mit dem Projekt und dem Unternehmen sollte in der Handlungsweise beider Partner deutlich werden. Für die Hochschulen zeigt sich die Zufriedenheit mit der eingegangenen Kooperation durch eine enge Vernetzung und regionale Anbindung sowie die verlässliche Langfristigkeit und Bestätigung der Planung. Wichtig ist zudem ein regelmäßiges Feedback und eine Erfüllung der schriftlich fixierten Basisanforderungen, d. h. expansiver Unternehmenscharakter, ausreichend wissbegierige Mitarbeiter und wirtschaftliche Stabilität. Außerdem ist es relevant, dass das Unternehmen genügend Jobangebote, Praktika und Traineestellen für Studierende und Absolventen anbieten kann und will. Auch die Option, eine Abschlussarbeit mit dem Unternehmen zu entwickeln, muss selbstverständlich sein. Der Hochschuleseite ist zudem wichtig, dass die Kooperation aktiv am Leben gehalten wird und eine strategische Weiterentwicklung des Unternehmens erkennbar ist. Beide Partner müssen Interesse an einer gegenseitigen Herausforderung haben, so dass daraus auch gute Teilnehmer sowie eine verlässliche, permanente und aussagekräftige Öffentlichkeitsarbeit entstehen können. Auch die Hochschulen erwarten und bieten Beständigkeit und Transparenz, Vertrauen, Empathie und eine gleichgerichtete Philosophie bei der Ausgestaltung der Kooperationsinhalte.

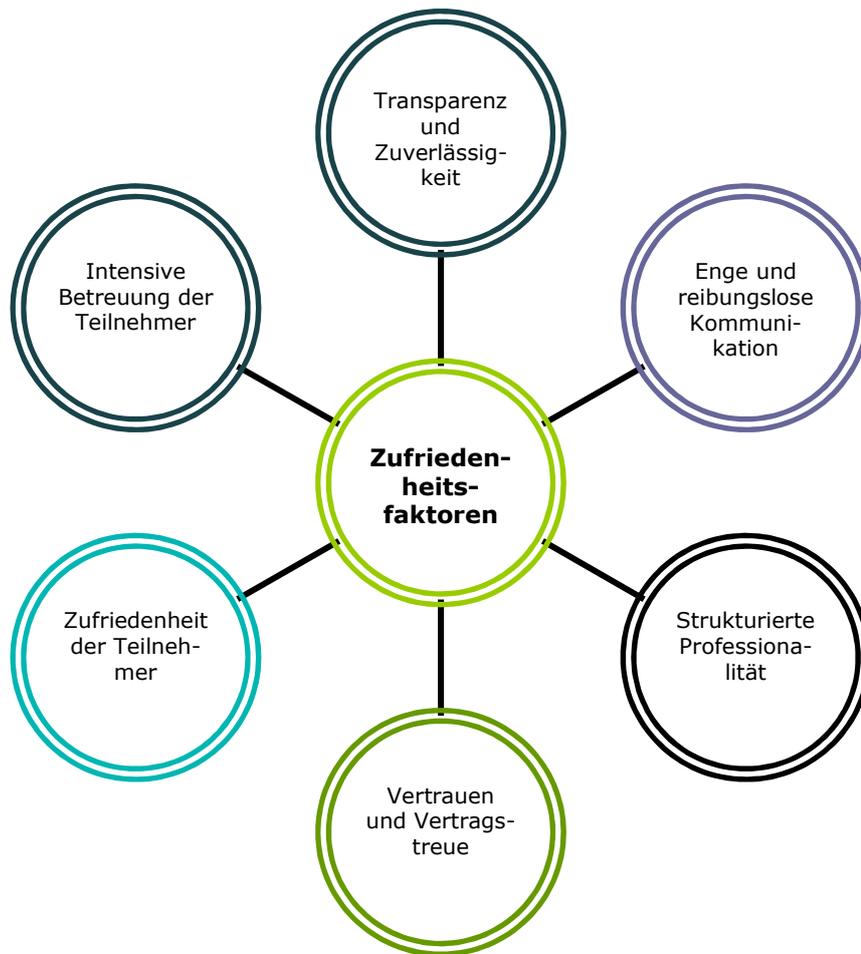


Abb. 46: Sechs Hauptaspekte der Zufriedenheit mit einer Bildungskooperation

Eine strukturierte Zusammenarbeit bei gleichzeitiger Flexibilität und relativer Freiheit für die Hochschule soll verbunden werden mit unbürokratischen Abstimmungsprozessen sowie einer schnellen und pragmatischen Handlungsweise. Die Hotelseite darf nicht nur Absolventen erwarten, sondern soll sich auch aktiv in die Lehre einbringen. Beide Partner müssen einen Mehrwert erkennen und zu schätzen wissen. Die beteiligte Zentrale der Hotelkette muss einzelnen Hotels auch Vorgaben machen können, bspw. Entscheidungen auf einen Bildungspartner forcieren, ein exklusiver „preferred partner“ muss vorgeben werden dürfen.

*c) Was beschreiben Sie als **Erfolgsfaktoren**, die eine langfristige Umsetzung und positive Evaluation gewährleisten?*

Für den langfristigen Bestand einer Kooperation ist es wichtig, die Faktoren zu identifizieren, die aus beiden Perspektiven ein solches Bündnis zu einem Erfolg machen.

Aufbauend auf den Basis- und Zufriedenheitsfaktoren wird der Erfolg bei den wichtigsten Hotelketten an Kennzahlen, bspw. an Absolventen oder Bewerberzahlen, festgemacht. Vielmehr wird Wert auf eine ehrliche, verlässliche und professionelle Zusammenarbeit gelegt, die durch eine konstante und kompetente, entscheidungs-

befugte Kontaktperson sowie gleiche Werte und Schwerpunktsetzungen geprägt ist. Für den Erfolg ihrer Zusammenarbeit sehen die Hotels praxisrelevante Lehrinhalte und -methoden als eine verlässliche Entwicklungsbasis an. Die kontinuierliche Begleitung der Teilnehmer muss sich in einer adäquaten Anzahl guter Absolventen mit realistischen Ambitionen und weiter entwickelten persönlichen Fähigkeiten und Charaktereigenschaften niederschlagen. Solange die Teilnehmer zufrieden und erfolgreich sind, handelt es sich um eine erfolgreiche Kooperation. Die Ergebnisse müssen praxistauglich umsetzbar sein, um „nicht nur für die Schublade zu arbeiten“.

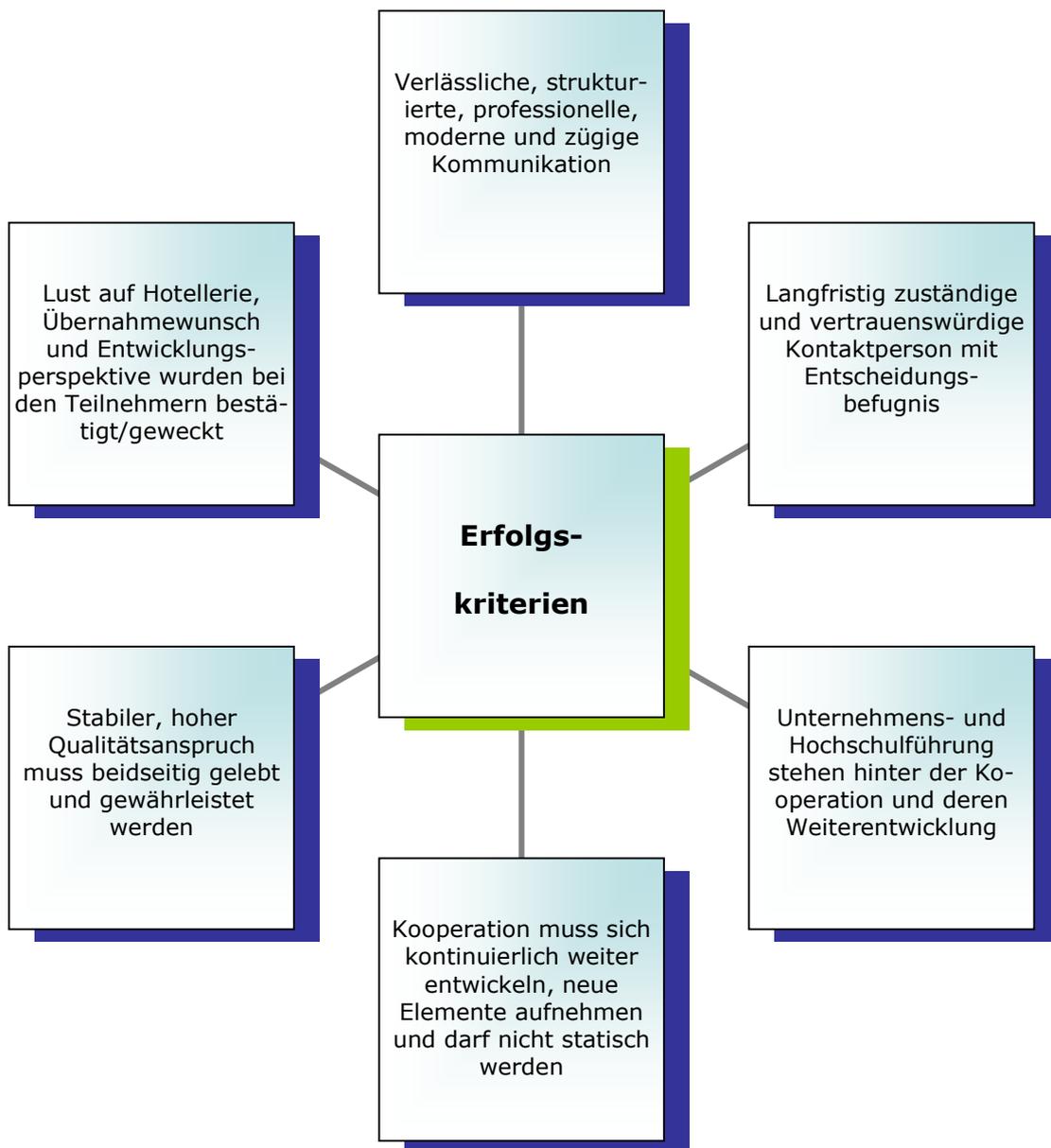


Abb. 47: Sechs Hauptkriterien für den Erfolg einer Bildungskooperation

Durch positive Erfahrungsberichte mit durch die Kooperation gefundenen Mitarbeitern sollten die wirtschaftlichen Ergebnisse eine Fortsetzung rechtfertigen. Der Erfolg gilt als Summe aus Bindung ans Unternehmen und einem gesunden Karrierewillen, so dass sich daraus eine Verbesserung für den Lebenslauf der Teilnehmer

und eine hohe Übernahmequote sowie eine gestärkte Arbeitgeberattraktivität ergeben. Die Hotelketten verfolgen mit den Modellen einen hohen Innovationsanspruch und erhoffen sich viele neue Ideen sowie Leidenschaft und Engagement. Damit verbunden ist die Erwartung an eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit, die sich schlussendlich auch auf die Gästezufriedenheit auswirkt und hohe Weiterempfehlungsraten erbringt.

Auch die Hochschulen haben aus ihrer Perspektiven Anforderungen an einen erfolgreichen Verlauf einer vertraglichen Zusammenarbeit. Im Vordergrund stehen ein persönlicher Regelkontakt der Handelnden, um ein stabiles vertrauensvolles Zusammenarbeiten zu ermöglichen. Die Berechenbarkeit drückt sich durch die Ansiedlung der Zuständigkeit bei der Unternehmensleitung aus, die Ausgestaltung durch die operativ Verantwortlichen. Langfristige persönliche Beziehungen zwischen den Ansprechpersonen sind wichtiger als die Institutionen. Geboten und erwartet wird auch ein Problembewusstsein für die Gegenseite und die Erkenntnis, dass die Studenten als partnerschaftliche Lösungsmöglichkeit eingebunden werden. Eine inhaltliche Determinierung soll so konkret wie möglich ausformuliert sein, damit sich der Erfolg einstellen kann. Die Dozenten dürfen zum Karrieremanager werden, so dass sich ein aktives Leben der Kooperation auch durch überregionale Netzwerkgestaltung ergibt.

Mit einer intensiven gegenseitigen Wertschätzung wird deutlich gemacht, dass keine kurzfristigen Effekte, sondern langfristige Ziele als gemeinsamer Nenner vereinbart sind und der Aufwand gegenseitig er- und anerkannt werden. Um die Qualität sichern und den Lehrbetrieb lebendig gestalten zu können, erwarten die Hochschulen eine konstante Teilnehmerzahl sowie Prozesskonsistenz. Zu den Verpflichtungen der Hotels gehören die intensive Betreuung und Begleitung sowie eine optimale Vorauswahl der Teilnehmer. Dadurch ist auch ein Qualitätsnachweis erkennbar und die Hoffnung auf eine geringere Abbrecherquote verbunden. Um die Verknüpfung zwischen Praxis und Hochschule langfristig abzusichern, würden Hochschulen auch Hotelvertreter in Hochschulgremium involviert sehen, so dass sich ein regelmäßiger Austausch zwischen Theorie und Praxis zur Selbstverständlichkeit entwickeln kann.

d) Welche Hemmnisse/Schwierigkeiten gab bzw. gibt es?

Im Verlaufe der Umsetzung von Kooperationsinhalten zeigen sich bei beiden Partnern ähnliche Erwartungen. Deren Nichterfüllung führt zu Schwierigkeiten bei der Fortführung der Zusammenarbeit. Sowohl die Vertreter der Hotelketten als auch der Hochschulen erwarten Vertragseinhaltung und eine professionelle und regelmäßige Kommunikation. Gerade durch die Umsetzung und die involvierten Teilnehmer ist deren Kommentierung der Qualität und Struktur der Angebote umso wichtiger. Ein oftmaliger Wechsel in den Zuständigkeiten, mangelnder Einsatz bei der Weiterentwicklung der Kooperation und sinkende Teilnehmerzahlen sind ebenso Indizien für Belastungen. Seitens der Hochschulen werden auch ein Nachlassen der Betreuung von Teilnehmern und eine Veränderung in der Struktur und Ausrichtung der Hotelketten als Mangel angesehen. Nachlassender Einsatz für die Zusammenarbeit und das „Abarbeiten“ anstatt „Gestalten“ der Kooperation führen beiderseits zu Er-

nüchterung. Als Replik auf die Anforderungen des Zustandekommens gibt es auch Kriterien der Hotelgruppen, die einen Weiterbestand schwierig erscheinen lassen. Dazu gehören ansteigende Kosten und eine nachlassender Anzahl passende Bewerber ebenso wie eine Verschlechterung der Qualität der Hochschule, z. B. dokumentiert im Abrutschen in einschlägigen Hochschulrankings oder bei den Bewertungen der bisherigen Teilnehmer. Auch eine zäher werdende Kommunikation oder Administration führt zum Überdenken des Kooperationsansatzes. Einseitige inhaltliche Veränderungen seitens der Hochschule, bspw. auch mehrfacher Dozentenwechsel, würde die Einstellung der Hotelketten ebenso trüben wie eine Zunahme kritischer Evaluationsergebnisse oder der Rückgang der Bewerbungen für das Projekt.



Abb. 48: Sechs Hemmnisfaktoren einer Bildungskooperation

Auch die Hochschulen benennen klare Kriterien für die Abwicklung von Kooperationen. Sobald die Studenten merken, dass ihre Konzepte und Ideen nicht genutzt werden oder der Zuspruch der Bewerber infolge einer sinkenden Verlässlichkeit des

Unternehmens abnimmt, würden die Hochschulen auch die Eckpunkte der Kooperation nochmals überdenken. Auch im operativen Umgang zwischen Bildungseinrichtung und Hotelkette würden sich z. B. mangelnde Geduld und verringerte Professionalität negativ auswirken. Selbstkritisch sahen gerade staatliche Hochschulen, dass für ein professionelles Kooperationsmanagement oftmals zu wenige Zeit vorhanden ist. Dieses strukturelle Problem kommt den privaten Bildungsanbietern wiederum zugute. Umso wichtiger für die Hochschule ist auch die personelle Kontinuität bei Hotelkette. Sollte das Portfolio der Kette kleiner und die internationale Ausprägung geringer werden, sich daraus eine grundsätzliche Veränderung der Unternehmensausrichtung ergeben, würde auch dies zum Überdenken der Grundlagen für die Kooperation führen. Wenn das Entwicklungspotenzial zurückgeht, es keine Angebote für Seminarthemen, Abschlussarbeiten oder interessante Einstiegspositionen gibt und daran ein nachlassendes Engagement der Hotelgruppe ablesbar wird, kommt es zum Transfer des schlechter werdenden Rufes der Hotelgruppe auf die Hochschule, so dass diese eine Zusammenarbeit kritischer bewerten wird. Auch eine steigende Abbrecherquote und abweichende Bedingungen in den Praxisbetrieben führen hochschulseitig zu vermehrter Skepsis. Das Nichteinhalten der vereinbarten Qualitätsstandards oder das Abweichen von Absprachen und eine verzerrte Erwartungshaltung bei Hoteliers wären weitere Aspekte, die den Weiterbestand einer Kooperation erschweren würden.

e) Welche **Beweggründe** waren ggf. ausschlaggebend für eine Beendigung/ein Auslaufen der Kooperation?

Als letzte Etappe des Lebenszyklus' einer Kooperation sind Endfaktoren ableitbar. Diese beschreiben die Eskalation der Unzufriedenheit und Hemmnisse, so dass mindestens ein Partner entscheidet, die Kooperation zu beenden. Dazu gehören die längerfristige Nichteinhaltung von Qualitätsabsprachen und/oder anderer Vertragsbestandteile, die mangelhafte und unprofessionelle Kommunikation und Betreuung ebenso wie unverhältnismäßige Kostenentwicklungen oder der Verlust der vertrauensvollen Arbeitsbasis. Als Vorstufe ist ein „Einschlafen“ einer Kooperation erkennbar, bei dem mindestens ein Partner seine Beteiligung nicht offiziell beendet, aber durch Inaktivität entsprechende Signale aussendet. In der vorliegenden Analyse betrifft dies auch Hotelgruppen, die für ein Fachgespräch nicht zur Verfügung stehen wollten oder auf mehrfache Anfrage nicht reagierten. Die Einschätzungen der Hotelgruppen zur Beendigung eines Kooperationsvertrages sind vielschichtig. Sobald es allerdings eine signifikante Zahl an Abbrechern oder kritischen Rückmeldungen gibt, liegt eine Vertragsüberprüfung nahe. Auch massive Preiserhöhungen oder eine zu geringe Anzahl geeigneter Bewerber nach einer Vorauswahl oder die sich verändernde Struktur und Arbeitsweise der Hochschule würden den Fortbestand gefährden. Gleiches gilt für den Rückgang der Qualität des akademischen Beitrages oder den Ausfall der Praxisnähe. Auch eine permanente Diskontinuität bei Kontaktperson, Organisation, Abläufen und Kommunikation auf Seiten der Hochschule und die Nichteinhaltung des Vertrages oder eine ausbleibende Resonanz der Hochschule auf Initiativen der Hotelgruppe macht den Fortbestand unrealistisch. Der Wettbewerb um die besten Partner würde auch dazu führen, dass die Hotelketten bei besseren Anbietern als der bisherigen Hochschule oder massivem Absinken

der Hochschule in einschlägigen Qualitätsrangfolgen das Abkommen beenden würden. Das gilt auch für eine sinkende Zahl erfolgreicher Absolventen oder das Ausbleiben partnerschaftlicher Absprachen. Auch eine schlechte Informationspolitik, mangelndes Interesse an der Situation der Hotelkette oder eine nachlassende Beteiligung bei der Ausgestaltung der Kooperationsinhalte würde hotelseitig dazu führen, dass beim Abgleich der Erwartungen und der Realität keine Übereinstimmung mehr erzielt wird, so dass dies das Kooperationsende zur Folge hätte. Die Hochschulen ihrerseits würden eine Kooperation beenden, wenn ein einseitiges Aufrechterhalten durch die Hochschule aufgrund kontinuierlicher Inaktivität des Praxispartners offenkundig würde. Auch eine Eskalation der Unzufriedenheit und Unzuverlässigkeit oder wechselnde/wegfallende Ansprechpartner und das Ausbleiben vertraglich vereinbarter Bestandteile, z. B. Karrieregespräche für die Studenten, wären Kündigungsgründe. Inhaltliche Aspekte wie z. B. keine Wertschätzung der Leistungen, mangelhafte Teilnehmerbetreuung oder gesunkenes Entwicklungspotenzial wären bereits kritische Anhaltspunkte. Auch unzuverlässige Zahlungen oder eingeschränkte Freiräume zum Studium würden unterschiedliche Ziele und Prioritäten offenkundig werden lassen. Änderungen an grundlegenden Schwerpunkten der firmeninternen Personalentwicklungsstrategie würden ebenso eine Positionsüberprüfung der Hochschule nach sich ziehen.

Verhaltensbedingt	Strategiebedingt
Inaktivität	Strategiewechsel
Qualitätsabfall	Massive Kostensteigerung
Vertrauensverlust	Vertragsbruch

Tab. 25: Hauptgründe für die Beendigung einer Bildungskooperation

In den qualitativen Fachgesprächen wurde eine Vielzahl von Einzelaspekten deutlich, die das Entstehen, Betreiben und Beenden von Kooperationen zwischen Hotelketten und Hochschulen beeinflusst. Dabei spielen verschiedene Faktoren in unterschiedlichen Intensitäten differenziert gewichtete Rollen. Für diese Art der Bildungszusammenarbeit bestehen daher viele Chancen und Herausforderungen, um sie langfristig zu etablieren und ihre Vorteile anderen Akteuren in der Hotellerie zu vermitteln. Folgerichtig werden im nächsten Abschnitt zwei Gruppen von Nutznießern eines Kooperationsmodells in diese Arbeit eingebunden, um auch ihrer Einschätzung Gewicht zu verleihen und damit eine dritte Perspektive zu eröffnen. Eine solche Befragung von Teilnehmern zur Feststellung der Zufriedenheit wurde auch im Rahmen der Expertengespräche als wichtiger Faktor erfolgreicher Kooperationen benannt.

6.2.2 Quantitative Befragungen

Bei den beiden Befragungen handelt es sich um die Ergebnisse von zwei unterschiedlichen Personengruppen, die von zwei zeitversetzt entstandenen Kooperationsmodellen profitieren konnten.

In Abschnitt 6.2.2.1 werden die Ergebnisse der Befragung zum „Berthold-Kempinski-Stipendium für Hotelmanagement“, das infolge eines Abkommens zwischen den Kempinski Hotels und der IUBH Internationale Hochschule Bad Honnef-Bonn ausgelobt wurde, vorgestellt. An dieser Hochschule durften zwischen 2010 und 2015 pro Semester bis zu zwei Stipendiaten ein Studium mit dem Abschluss „Bachelor of Arts“ im Bereich Hotelmanagement aufnehmen, wobei für die Teilnehmer keine Kosten anfielen und die Schirmherrschaft und Betreuung die Kempinski Hotelgruppe übernahm. Die Teilnehmer hatten sich vorher in ihren Kempinski-Ausbildungsbetrieben auf das Stipendium beworben und absolvierten hiernach ein Bewerbungsverfahren an der Hochschule. Das Stipendium umfasste die kompletten Studiengebühren für das Standard-Studienprogramm (6 Semester, fakultatives Auslandssemester). Seit 2015 sind keine weiteren Stipendiaten durch die Hotelgruppe ausgewählt worden, so dass es sich um eine abgeschlossene Gruppe handelt. Die Befragung fand anonymisiert nach Abschluss des Stipendiums statt. Die betreffende Hotelkette hat leider nicht die Gelegenheit zu einer Reaktion genutzt, weder im Rahmen eines qualitativen Interviews (siehe Abschnitt 6.2 dieser Arbeit) noch als Antwort auf die hier vorliegenden Befragungsergebnisse ihrer Stipendiaten.

Die Ergebnisse der quantitativen Befragung der zweiten Bezugsgruppe werden in Kapitel 6.2.2.2 vorgestellt. Dabei handelt es sich um die Teilnehmer der Fortbildungsmodulare für Führungskräfte am One Campus⁴²⁴ der Hotelgruppe Motel One. Dieses Angebot umfasst sechs Module pro Jahr und existiert seit 2015. Die befragten Teilnehmer nahmen im Herbst 2016 an dem Programm teil und wurden durch den Verfasser dieser Arbeit unterrichtet. Anschließend erfolgte die anonymisierte Bearbeitung des Fragebogens.

Zur besseren Verständlichkeit und Vergleichbarkeit wurden die Antworten zu thematisch sinnvollen Blöcken zusammengefasst.

6.2.2.1 Befragungsergebnisse der Berthold-Kempinski-Stipendiaten

Im Rahmen dieses Kooperationsmodells wurden im Zeitraum SS 2010 bis WS 2014/2015 insgesamt 13 „Berthold-Kempinski-Stipendien für Hotelmanagement“ vergeben (Laufzeit 3 oder 3,5 Jahre), wobei nicht alle Stipendiaten teilnahmen (ein Student beendete krankheitsbedingt sein Studienprogramm, einer nahm ohne Reaktion nicht an der Befragung teil und eine Stipendiatin befindet sich noch im Studium). Daraus ergibt sich eine Gruppe von zehn Personen (n=10). Der Verfasser dieser Arbeit war selbst in den Jahren 2008 bis 2011 im Bereich Nachwuchsförde-

⁴²⁴ Hinweis: Die Begrifflichkeiten „One Campus“ und „One University“ werden synonym eingesetzt.

rung der Kempinski AG tätig und daher an der Entwicklung, Umsetzung, Betreuung und Weiterentwicklung dieses Kooperationsabkommens beteiligt.

Grundlagen und Anlass

Das Durchschnittsalter der Stipendiaten lag zu Beginn des Studiums bei 22,5 Jahren. Bei der Wahl des Studienprogramms entschieden sich gut 60 Prozent für das Standard-Programm (Dauer 6 Semester), fast 40 Prozent wählten den internationalen Verlauf, der 7 Semester inkl. zwei Auslandssemestern vorsieht. Für die Wahl des Studienprogramms (Mehrfachnennungen waren zugelassen) wurden vor allem spätere Entwicklungschancen angeführt. Fast 40 Prozent der Befragten wählten danach aus. Mit großem Unterschied folgen weitere Gründe, dabei waren den Befragten die Reputation der Hochschule, die Zeiteffizienz und finanzielle Gründe gleich wichtig, mit leichtem Abstand folgten die Internationalität sowie die Lehrqualität. Ein Erklärungshinweis auch für die Strategie privater Hochschulen, vor allem auf ein strukturiertes und finanziell attraktives Lehrangebot zu setzen.

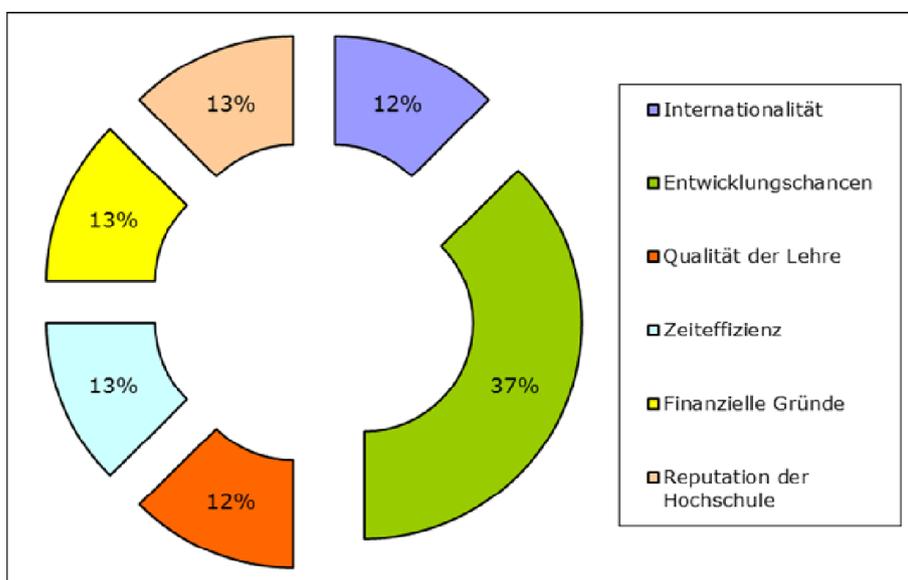


Abb. 49: Auswahlkriterien für das Studienprogramm

Das Stipendienprogramm wurde seinerzeit in allen elf deutschen Kempinski Hotels angeboten. Es oblag den Hoteldirektoren und ihren Personalleitern selbst, passende Teilnehmer vorzuschlagen oder die Teilnahme offen auszuschreiben. Bei den Befragten waren Teilnehmer aus allen Kempinski Hotels vertreten. Fast 50 Prozent der Stipendiaten zwischen 2010 und 2014 wurden durch die Personalabteilung im jeweiligen Ausbildungsbetrieb auf das Programm aufmerksam gemacht. Bei fast 40 Prozent entstand der Impuls zur Bewerbung infolge der Eigeninitiative und Informationsammlung. Insofern ist ablesbar, dass die Hinführung durch die Direktion oder die Personalabteilung nicht so konsequent umgesetzt wurde, wie sie angedacht war. Da jedoch Personalentwicklung als eine Kernaufgabe moderner Unternehmensführung verstanden werden sollte, ist eine zögerliche Begleitung des Programms auch durch eine Skepsis gegenüber akademischer Fortbildung und Argwohn gegenüber dem Weggang der gerade ausgebildeten Fachkraft erkennbar.

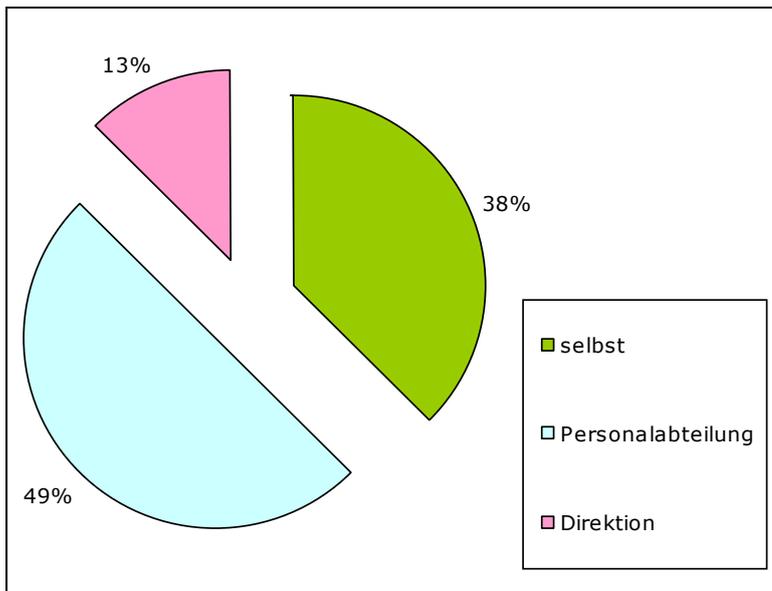


Abb. 50: Initiatoren für die Bewerbung auf ein Stipendium

Bei 50 Prozent der Stipendiaten war die Motivation für ein Studium stark ausgeprägt, so dass sie auch ohne diese Förderung einen Studienplatz angestrebt hätten. Fast 40 Prozent der Befragten haben sich nur aufgrund des Stipendiums für ein Studium entschieden. Dies ist auch ein Indiz dafür, dass es nicht selbstverständlich ist, nach einer Ausbildung in einem gastgewerblichen Beruf die Option Studium zu nutzen. Da alle Bewerber hochschulzugangsberechtigt waren, können die Gründe sowohl in wirtschaftlichen Kriterien als auch im sozialen Umfeld oder in der individuell anders geplanten Karriereentwicklung verortet werden.

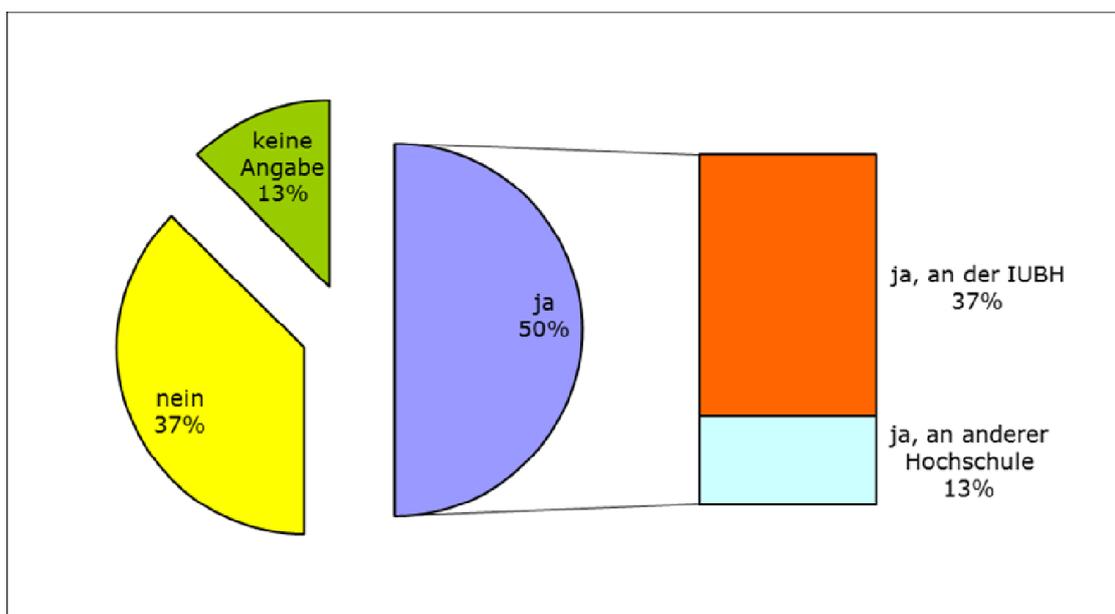


Abb. 51: Entscheidung zum Studium mit/ohne Stipendium

Zugleich ist auffällig, dass sich 90 Prozent der Stipendiaten nicht um ein anderes Stipendium beworben hätten. Dadurch wird deutlich, dass die Bedeutung eines solchen Förderinstruments sehr hoch einzuschätzen ist, zugleich auch die Loyalisierungsmöglichkeiten durch eine solche Maßnahme sehr intensiv sind. Ein Stipendienprogramm kann daher lohnenswert und imagefördernd sein, so dass dadurch eine attraktive Maßnahme zur Mitarbeitergewinnung und -bindung präsentiert wird.

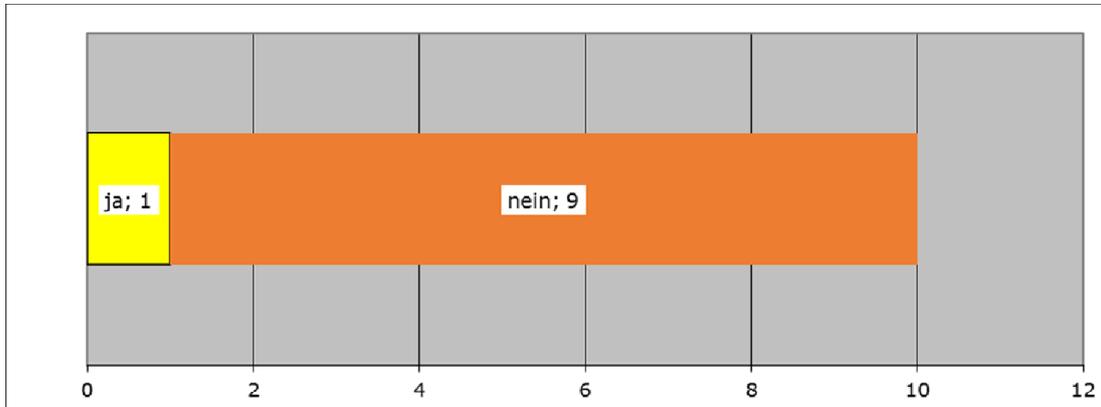


Abb. 52: Generelle Entscheidung für die Bewerbung auf ein Stipendium⁴²⁵

Hauptaussage: Für die Hälfte der Stipendiaten stand die Wahl für ein Studienprogramm fest, das Angebot des Stipendiums war allerdings für fast 40 Prozent ausschlaggebend, diesen akademischen Weg zu wählen. Das angebotene Stipendium war nicht beliebig austauschbar, sondern die übergroße Mehrheit hätte sich nicht für andere Förderungswege entschieden.

Das Stipendienprogramm wurde erstmals während der Internationalen Tourismusbörse im März 2010 der Öffentlichkeit und intern den Personalleitern sowie allen Verkaufs- und Hoteldirektoren weltweit präsentiert. Trotzdem wussten nur 10 Prozent der Stipendiaten bei ihrer Bewerbung auf einen Ausbildungsplatz in einem Kempinski Hotel in Deutschland von der späteren Option auf diese Förderung. Dies unterstreicht das auch in der qualitativen Erhebung erfasste Bild der zurückhaltenden Werbung für Kooperationsmodelle durch die Hotelketten. Offenbar werden solche Modelle zwar intern anerkannt und unterstützt, ihr Potenzial als positiver Imageträger aber bei weitem nicht ausgenutzt. Dabei spielt auch eine gefühlte Konkurrenzsituation zur klassischen Ausbildung eine Rolle, die, gerade traditionell geprägte Hotelpersonalleiter, durch die akademischen Optionen entstehen sehen und daher eher passiv auf deren Chancen eingehen. Für 90 Prozent der Befragten erfolgte die Information erst nach dem Ausbildungsbeginn durch Kollegen, interne Aushänge oder Veranstaltungen, z. B. den Kempinski Career Day für Auszubildende. Durch diese Informationen fühlten sich alle späteren Stipendiaten schon vor ihrer Bewerbung auf das Stipendium stärker motiviert und beurteilten ihren Arbeitgeber positiver als vorher. Es sind dieselben Personen, die auf die Frage nach einer grundsätzlichen Bewerbung auf ein Stipendium mit „nein“ geantwortet haben.

⁴²⁵ Eigene Darstellung aufgrund der Ergebnisse der Erhebung für diese Arbeit.

Dadurch wird unterstrichen, dass die Existenz eines Stipendienprogrammes, selbst wenn es erst nach Eintritt in ein Unternehmen bekannt wird, zu einer starken positiven Identifikationswirkung führt, eine spezifische Korrelation zwischen dem Unternehmen und einem solchen Angebot als qualitativ hochwertig angesehen wird und sich dadurch auch Mitarbeiter eine Bewerbung zutrauen und sich selbst motivieren.

Hauptaussage: Die Hotelkette nutzt die Außenwirkung des Stipendienprogramm nicht aus, sondern beschränkt sich auf interne Kommunikation. Das Image als Arbeitgeber steigt durch das Angebot eines solchen Stipendiums bereits vor dessen Vergabe deutlich an und intensiviert die Loyalisierung und Motivation der Mitarbeiter.

Als Bestandteil der strategischen Personalentwicklung hatte das Stipendienprogramm ein Alleinstellungsmerkmal, denn im Jahr 2010 gab es keine andere Luxus-hotelkette mit einem vergleichbaren Angebot. Rund 25 Prozent der späteren Stipendiaten haben sich vor ihrer Bewerbung auf einen Ausbildungsplatz über das Thema Personalentwicklung informiert und diese Information als sehr wichtig eingeschätzt (Wert 8 auf einer Skala von 1-10, wobei der Wert 10 „ausschlaggebend“ war). 75 Prozent der Befragten hatten sich vorab nicht über das Thema Personalentwicklung informiert. Als die fünf wichtigsten Kriterien für die Auswahl des Ausbildungsbetriebes wurden demnach benannt:

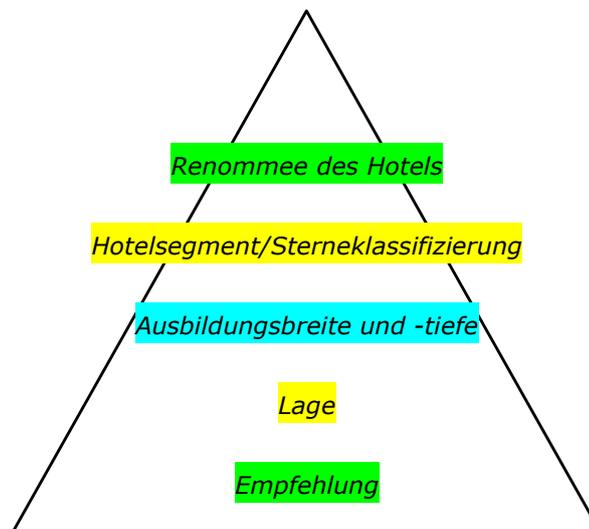


Abb. 53: Kriterien für die Auswahl eines Ausbildungsbetriebes⁴²⁶

Hauptaussage: Wenn Kenntnisse über Maßnahmen der Personalentwicklung vorliegen, haben sie einen hohen Stellenwert bei der Beurteilung eines Ausbildungsbetriebes. Vor allem der Ruf eines Hotels, die Qualitätsebene und die Vielfältigkeit der Ausbildung sind für die Auswahl des Lehrbetriebes entscheidend.

⁴²⁶ Eigene Darstellung aufgrund der Ergebnisse der Erhebung für diese Arbeit.

Verlauf und Bewertung

Für die Einschätzung einer Kooperation entwickeln auch die Nutznießer solcher Angebote eigene Kriterien. Zudem haben die Stipendiaten dieses Modells nacheinander begonnen und kamen aus unterschiedlichen Ausbildungsbetrieben. Daher war ihr Erfahrungs- und Erwartungshorizont nicht identisch. Trotzdem bescheinigten alle Teilnehmer, dass die Umsetzung zu 100 Prozent den fachlichen Planungen und Ankündigungen entsprach. Dadurch konnte eine generell hohe Zufriedenheit bei den Teilnehmern verzeichnet werden. Die befragten Absolventen beurteilen das Stipendium mit unterschiedlichen Nuancen, aber vielen Übereinstimmungen. Auf einer Skala zwischen 1 (ganz schlecht) und 10 (sensationell) erhält das Stipendium Noten zwischen 3 und 7. Konsens besteht bei der grundsätzlich positiven Einschätzung eines Stipendiums als Leistungsanerkennung und aufgrund des starken finanziellen Vorteils. Auch die Chance auf ein Netzwerk zu stoßen, das sowohl betriebsintern als auch durch den Alumni-Verband der Hochschule einen „Mehrwert“ bedeutet, beurteilten die Teilnehmer durchweg vorteilhaft. Übereinstimmend sahen sie dies als Grundstein für eine internationale Karriere in der Hotellerie an. Es bestand zudem Einigkeit darin, dass es ein wichtiger Schritt für eine erfolgreiche Karriereplanung war, der durch das langfristig positive Image eines erlangten Stipendiums als „Prüfung“ und aufgrund des international anerkannten, strukturierten Programms an einer renommierten Hochschule sehr wert- und wirkungsvoll war. Bei einer genaueren Aufschlüsselung werden jedoch unterschiedliche Aspekte und Gewichtungen deutlich.

Die Befragten beurteilten sehr kritisch, dass in der Zentrale der Kempinski Hotels keine konstante Ansprechperson verfügbar war. Nach dem sehr positiven Betreuungsverhältnis zwischen 2010 und 2011 nahm die Intensität des „Kümmerns“ um die Stipendiaten nach und nach ab, ab 2014 war keine Kontaktperson mehr erkennbar. Gerade aber eine verlässliche Ansprechperson beim Arbeitgeber wurde als sehr wichtig beschrieben, sowohl für eine fachliche Beratung als auch für die Aufnahme der Kontakte für Praktikums- und Einstiegsstellen. Die Stipendiaten waren dadurch auf mehr Eigeninitiative angewiesen und erhielten nicht die erhoffte besondere Förderung oder Vermittlung durch ihren Stipendiumsgeber. Offenbar waren dort die Inhalte des Studiums größtenteils nicht bekannt und die Zentrale der Hotelgruppe ging davon aus, dass bereits durch das Stipendium an sich eine engere Bindung an das Unternehmen erfolgte. Eine frühzeitigere Begleitung der Karriereplanung wurde dadurch erschwert oder unmöglich gemacht. Der Eindruck entstand, dass durch das nachlassende Interesse und die schwindende persönliche Betreuung auch die Vorteile durch dieses Stipendium bei internen Bewerbungen sehr gering waren. Die „Verwertung“ des Stipendiums seitens des Arbeitgebers als wirkungsvolles und herausragendes Instrument zur Bildung und Förderung wurde als ungenutzte Chancen umschrieben und deckt sich mit den Eindrücken, die der Verfasser dieser Arbeit in Gesprächen mit den Stipendiaten bereits vor der Erhebung und auch im Nachgang erhalten hat. Die durchwachsene Einstufung wird dadurch ergänzt, dass alle Teilnehmer das Fehlen der Karriereplanung und ein Gefühl der Enttäuschung in Bezug auf die Hotelgruppe nicht unerwähnt ließen. Gerade die mangelnde Betreuung hinsichtlich eines Verbleibes beim Stipendiumsgeber und die mangelnde Einbindung in die firmeninterne Kommunikation führten zu Desinteresse und förder-

ten die Gleichgültigkeit. Keiner der Absolventen arbeitete im Nachgang in einem Hotel oder der Zentrale der Hotelgruppe Kempinski, auch dies beurteilen alle als Reaktion auf die ausgebliebene Begleitung. Nur für ca. 38 Prozent der Stipendiaten gab es konkrete Stellenangebote. Deren vollständige Ablehnung ist auf uninteressante Destinationen, unattraktive Entlohnung sowie vor allem auf inadäquate Positionen und eine ausbleibende Anerkennung der Ausbildung und des Studiums zurückzuführen. Zudem formulierten alle Teilnehmer eine Präferenz für eine Absolventengruppe, um Erfahrungen auszutauschen und ein firmenspezifisches Netzwerk aufzubauen. Da die Hotelgruppe dieses nicht anbietet, nutzen die Absolventen das Netzwerk der Hochschule. Gleichwohl betonten sie auch, dass die vorhandene Bindung an das Unternehmen, vor allem aufgrund der schlechten Kommunikation, nach und nach verloren ging. Das positive Image infolge der Kenntnis über das Stipendium hat sich im Verlauf der Umsetzung zu Resignation gewandelt. Andererseits beurteilten alle Befragten die stets erreichbare und kontinuierlich engagierte Kontaktperson an der IUBH Internationale Hochschule Bad Honnef-Bonn als großen Vorteil für das Stipendienprogramm. Dabei wurden sowohl fachliche Hilfestellungen als auch die zeitlich großzügige Erreichbarkeit und Flexibilität hervorgehoben. Ihr wurde dadurch auch ein Teil der Betreuungs- und Koordinierungsfunktion zugeordnet, die die Hotelkette nicht erbrachte. Aus Sicht der Befragten hatte das Stipendium positive Effekte bei Bewerbungen und Gesprächen mit anderen Unternehmen und die Betreuung durch die Hochschule war ein maßgebender Faktor für die Zufriedenheit mit dem Studium. Auch das große Netzwerk der Hochschule, die Karrieretipps und persönlichen Entwicklungsoptionen -ergänzend zum bisherigen Arbeitgeber- wurden durch die Stipendiaten als hilfreicher Service und Qualitätsmerkmal gewertet. Das Programm wurde von den Absolventen als erfolgreich eingestuft. Für sie steht das Stipendium als Türöffner zu einem international anerkannten Studium im Vordergrund.

Die Leistungen der Hochschule werden durchweg als positiv und hilfreich anerkannt. Auch diese Kommentierungen unterstreichen das Ergebnis der qualitativen Interviews, nach dem vor allem der persönliche und verlässliche Kontakt, eine qualitativ hochwertige Basis für die Lehre und eine enge Kommunikation zwischen beiden Partnern sowie den Nutznießern für den Erfolg und langfristigen Bestand eines Kooperationsabkommens entscheidend sind. In diesem Fall ist das Abkommen seit 2015 ruhend, d. h. der bisherige Stipendiumsgeber nutzt die vereinbarten Möglichkeiten nicht mehr aus. Dies kann als logische Konsequenz aus den vorherigen Schritten und dem nachlassenden Interesse an einem solchen Personalentwicklungsinstrument gewertet werden. Durch die Teilnehmer wurde der Eindruck mitgeteilt, dass es dem Stipendiumsgeber mehr um das Firmenimage als wirklich um langfristig geplante Personalentwicklung ginge. Die durchschnittliche Ausnutzung der Chancen und Möglichkeiten durch dieses Programm wurde mit ca. 25 Prozent bei der Hotelkette, aber mit 100 Prozent bei der Hochschule verortet. Die Aussage, dass die Hotelkette drei von möglichen vier Potenzialen (Image, Mitarbeiterbindung, Personalentwicklung, Innovation) nicht ausgeschöpft hat, sondern „nur“ das Image als Kriterium zuerkannt bekommt, ist ein ernüchterndes Signal am Ende einer Kooperationszeit von gut fünf Jahren. Die Teilnehmer führten dazu sogar aus, dass die Hotelkette, bei der alle vor dem Studium eine Ausbildung absolviert hatten, den

Status als „bevorzugter Arbeitgeber“ verloren und eher Enttäuschung verursacht hatte. Dabei war auffällig, dass das Fehlen von „Auffanggesprächen“ für eine langfristige Karriereplanung als besonders ärgerlich angesehen wurde.

Hauptaussage: Die Stipendiaten sahen die kompetente und engagierte Kommunikation und umfassende Betreuung durch die Hochschule als großen Vorteil dieser Kooperation an. Gleiche Intensität haben sie sich von der Hotelkette erwünscht und als erforderlich gehalten. Das Stipendium hat den „Marktwert“ der Absolventen erhöht und zu einem Bewusstsein für deren überdurchschnittliche Leistungen geführt. Zugleich macht der Verlauf des Programms die Notwendigkeit deutlich, durch individualisierte Kommunikation und Pflege, strukturierte Prozesse und die Verankerung in der Unternehmensführung ein solches Modell auch langfristig abzusichern.

Die offene Frage nach Erfolgskriterien ergab eine prägnante Zusammenfassung mehrerer Antworten zu anderen Fragen des Erhebungsbogens und dadurch eine interessante Auflistung der Schwerpunkte und Idealvorstellungen aus Sicht der Stipendiaten. Die Teilnehmer dieses Stipendienprogramms stellten klar heraus, dass für sie eine kontinuierliche, verlässliche und persönliche Betreuung als Qualitäts- und Erfolgsfaktor an erster Stelle steht. Damit verbunden werden eine „ordentliche“ Struktur und individuelle Kontaktoptionen, d. h. auf elektronischem Wege, per Telefon und auch durch regelmäßige Treffen am Standort der Hochschule, und eine Beteiligung -gerade auch über den Kooperationszeitraum hinaus- an firmeneigenen Netzwerken. Diese Einbindung in Kommunikationswege und die Wertschätzung, immer noch als Mitarbeiter gesehen und behandelt zu werden -inklusive der Anerkennung der Betriebszugehörigkeit während des Stipendiums- beinhaltet auch eine privilegierte Behandlung innerhalb des Hotelkonzerns durch attraktive, konkrete und angemessene Stellenangebote für Praktika und Berufseinstieg. Auch eine langfristige Karriereplanung mit festem Ansprechpartner und/oder ein Mentorenprogramm wären für den Erfolg eines Kooperationsmodells relevant. Im Studium könnten noch mehr Führungsthemen und betriebswirtschaftliche Fächer den Fokus noch stärker auf spätere Leitungsfunktion richten, worauf während des Studiums auch mit einem sog. „Ferienjobprogramm“ und gezielter Leistungsförderung durch Fallstudien mit Hotels vorbereitet werden könnte. Die Stipendiaten führten auch an, dass eine intensivere Öffentlichkeitsarbeit zur Existenz des Stipendienprogramms den Wert des Programms für die Hotelkette und auch für die Teilnehmer verstärkt hätte. Als weitere Ergänzung in der Liste von Erfolgsfaktoren wurden Incentives zum Verbleib in der Hotelkette, ein Aufbau eines Talentpools und eines aktiven Stipendiatennetzwerks durch die Hotelkette genannt. Vor diesem Hintergrund ist es ein interessanter Aspekt, dass im Jahr 2016 eine offizielle „Kempinski-Alumni-Association“ gegründet wurde, die an alle ehemaligen Mitarbeiter weltweit adressiert ist und erstmals während der Internationalen Tourismusbörse 2017 in Berlin zu einem offiziellen Netzwerktreffen eingeladen hatte. Die Stipendiaten waren dabei allerdings nicht explizit berücksichtigt worden.⁴²⁷

⁴²⁷ Vgl. falstaff.de (2017), S. 1.

Insofern haben die Stipendiaten Ideen entwickelt und Faktoren benannt, die bereits während des Stipendiums sinnvoll, angemessen und wichtig waren, die aber zu der Zeit nicht vom Stipendiumsgeber umgesetzt werden konnten. Gleichzeitig bestätigen ihre Angaben viele Detailspekte, die in den Erläuterungen zu den Hemmnis- und Endfaktoren in Kapitel 6.2.1 ausführlich dargestellt wurden. Damit wird eine ähnliche Einschätzung dieser Bedingungen durch die Studenten und die Experten auf Hotel- und Hochschuleseite deutlich.

6.2.2.2 Befragungsergebnisse der Führungskräfte am One Campus

„Mit der One University bieten wir den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen besonderen Ort der Fort- und Weiterbildung und grenzen uns damit bewusst von Mitbewerbern ab. Unsere Beschäftigten und ihre persönliche sowie fachliche Entwicklung sind uns sehr wichtig, so dass wir sie als Unternehmen überdurchschnittlich fördern. Zufriedene Mitarbeiter und eine branchenunüblich niedrige Abwanderungsquote bestätigen diesen Weg umso mehr.“⁴²⁸

Die anonyme Befragung der 14 Teilnehmer (n=14) an jeweils dreitägigen Lernmodulen der One University fand im November 2016 statt. Der Fragebogen wurde persönlich ausgegeben und nach dem Ausfüllen wieder eingesammelt. Die Teilnahme war freiwillig und hatte keine organisatorische Bindung an die Lehrmodule, zur Anwesenheitspflicht oder die Beurteilung des Engagements im Kurs.

Die befragten Mitarbeiter sind seit durchschnittlich fünf Jahren mit leitenden Aufgaben in einem der Motel One Hotels in Deutschland oder in der Firmenzentrale in München betraut und hatten zum Zeitpunkt der Befragung ein Modul aus dem Lernkatalog der One University besucht. Aufgrund der langen Betriebszugehörigkeit und der erst seit 2015 angebotenen Lernmodule war rund 86 Prozent der Befragten ein solches Angebot zurzeit ihrer Bewerbung nicht bekannt. Ein kleiner Anteil wusste bei dem Interesse an Motel One jedoch von dieser Einrichtung. Und jene Mitarbeiter gaben zu 100 Prozent an, dass genau dieses institutionalisierte Weiterbildungsangebot ihre Entscheidung für eine Bewerbung stark positiv und motivierend beeinflusst habe.

Auch die Befragtengruppe, die erst im Laufe ihrer Betriebszugehörigkeit durch die Zentrale der Hotelgruppe und zumeist durch die Personalleiterin persönlich darüber in Kenntnis gesetzt wurden, gab durchweg eine positive Reaktion an. Gerade der dadurch zum Ausdruck gebrachte Fokus auf Mitarbeiterentwicklung, neue Weiterbildungsoptionen und einen innovativen Wissenszugang wurden als Ausdruck eines attraktiven Arbeitgebers mit großer Wertschätzung für die Mitarbeiter angesehen. Auch und gerade die Karrierechancen für junge Mitarbeiter, die durch diese Förderung steigen, unterstreichen den positiven Gesamteindruck.

⁴²⁸ Zitat von Frau Kerstin Winkelmann, Motel One Group, im Expertengespräch mit dem Verfasser dieser Arbeit am 4.8.2016.

Erkennbar war hierbei auch, dass dieses Angebot als bewusste Entscheidung der Unternehmensführung glaubhaft wahrgenommen wird. Dies zeigt sich auch in der Ansiedlung der Seminarinfrastruktur direkt im Gebäude der Unternehmenszentrale, so dass diese räumliche Nähe auch zu einer besonderen Verbundenheit mit der Leistung der Hotelkette zu einem zwanglosen Austausch beiträgt.

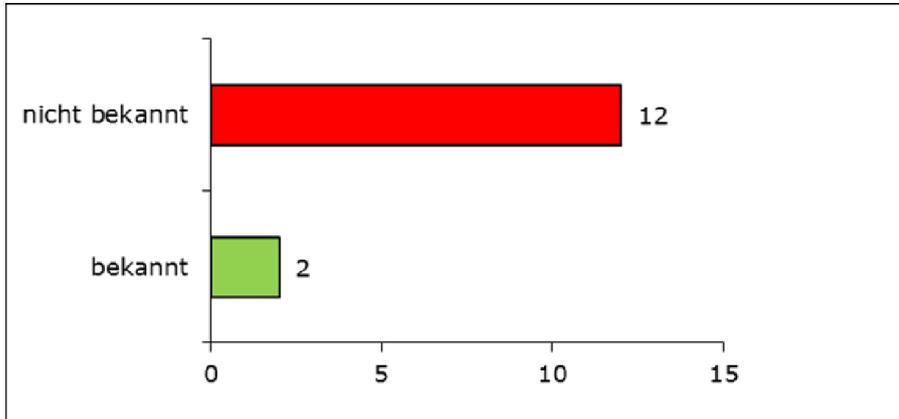


Abb. 54: Angaben zur Bekanntheit des Kooperationsmodells zum Zeitpunkt der Bewerbung

Abgefragt wurde auch die Auseinandersetzung mit dem Thema Personalentwicklung möglicher Arbeitgeber im Vorfeld einer Bewerbung. Nur rund 29 Prozent der Befragten gaben an, sich darüber informiert zu haben, für den Großteil war das seinerzeit nicht relevant. Allerdings bestätigten 100 Prozent der Informierten, dass diese Kenntnisse für sie eine sehr hohe Relevanz besitzen und dieses Wissen die Einschätzung eines Arbeitgebers massiv positiv beeinflusst.⁴²⁹ Auch jene, die sich vorab nicht mit dieser Fragestellung auseinandergesetzt hatten, gaben Kriterien an, die für ihre Auswahl eines Arbeitgebers besondere Wichtigkeit haben. An oberster Stelle wurde dabei der Bereich der Entwicklungschancen in Kombination mit Führungsverantwortung und Verlässlichkeit des Arbeitgebers benannt. Ein weiterer Schwerpunkt beschreibt das Image eines jungen Unternehmens und eine gute Atmosphäre zwischen Führungs- und Fachkräften. An Position drei folgen Aspekte aus dem persönlichen Umfeld, d. h. eine ausgewogene „Work-Life-Balance“ sowie ein „junges Team“, adäquate Entlohnung und vertretbare Arbeitszeitregelungen. Anhand dieser drei Antwortkategorien sind Elemente der der Maslow’schen Bedürfnispyramide eindeutig erkennbar.⁴³⁰

Ein weiterer Aspekt war explizit das „sexy Design“ und der Expansionswille der Hotelgruppe, aus der sich dann auch persönliche Entwicklungschancen und -wünsche ableiteten. Dies wiederum deckt sich mit der Einschätzung der Experten in den qualitativen Interviews, die sich auch einen Entwicklungswillen von Mitarbeitern wünschen und genau diesen herausfordern und fördern wollen.

⁴²⁹ Auf einer Skala von 1 bis 10 (10 war der beste Wert, d.h. die Kenntnisse über Angebote im Bereich Personalentwicklung waren ausschlaggebend für die Bewerbung bei diesem Arbeitgeber) wurde ein Durchschnittswert von 9 erreicht.

⁴³⁰ Weitere Erläuterungen dazu sind im Kapitel 3.3.1 dieser Arbeit zu finden.

Durch die Angaben zu einer weiteren Frage wurde nochmals die enge Verknüpfung mit der Führung des Unternehmens deutlich. Rund 72 Prozent der Teilnehmer gaben an, dass ihnen die jeweilige Direktion den Hinweis auf dieses Seminarprogramm gegeben habe. Bei gut einem Fünftel war die Eigeninitiative ausschlaggebend. Der Nachdruck, mit dem Führungskräfte auf diese Weiterbildungsangebote hinweisen, unterstreicht die hohe Bedeutung für die Unternehmensphilosophie und zugleich einen großen Erwartungsrahmen für die Teilnehmer sowie die Effekte aus einem solchen Lehrangebot. Hierbei sind Strukturen des Anreiz-Beitrag-Theorems von Simon und March⁴³¹ wieder zu finden, mithilfe dessen der Ausbau der Leistungsfähigkeit durch Bildungsangebote erreicht werden soll. Dazu passt, dass fast zwei Drittel aller Befragten berufliche Gründe für die Auswahl der Module benannt haben. Die „Verwertbarkeit“ im beruflichen Alltag stand für die übergroße Mehrheit im Vordergrund, bei gut einem Fünftel waren es hingegen persönliche Gründe und privates Interesse. 14 Prozent der Befragten machten dazu keine Angaben. Das Bewusstsein, dass ein Beitrag erbracht werden sollte, damit ein Anreiz des Arbeitgebers „erwirtschaftet“ wird, ist damit einer großen Anzahl der Befragten präsent.

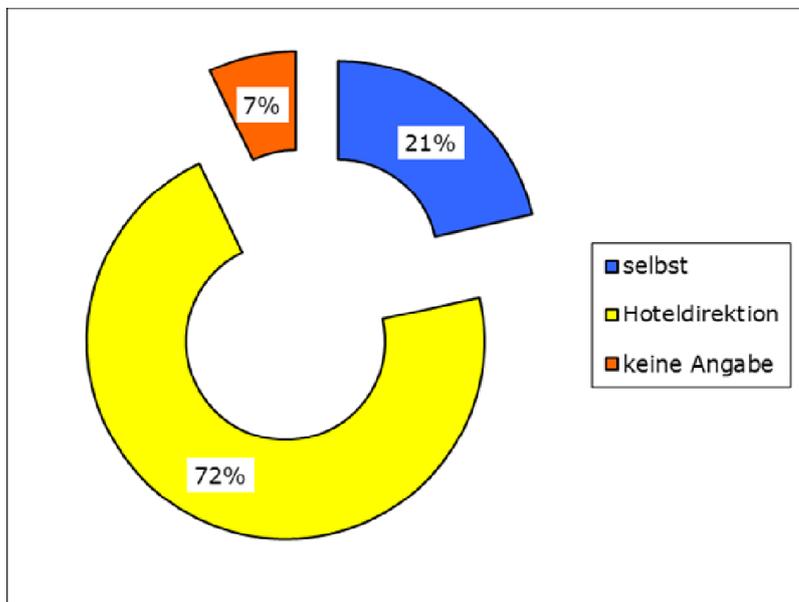


Abb. 55: Auslöser für die Teilnahme an einem Modul des Kooperationsprogramms

Bei der Bewertung einer Kooperation spielt eine große Rolle, inwieweit die Nutznießer eine Übereinstimmung zwischen den angekündigten Inhalten und dem tatsächlichen Lernangebot feststellen. Bei dieser Befragung stellte eine überwältigende Mehrheit von gut 93 Prozent der Teilnehmer fest, dass die Durchführung mit der Planung übereinstimmte. Eine sehr hohe Zufriedenheitsrate über diese Erfüllung der Vorgaben und Erwartungen bestätigt auch die Antworten aus mehreren qualitativen Interviews, in denen auch gerade diese Deckungsgleichheit als wichtiges Beurteilungselement für die Qualität eines Kooperationsmodells herangezogen wird. Sehr positiv beeinflusst wird diese Korrelation auch durch das Vorhandensein eines ständigen Ansprechpartners in der Zentrale der Hotelkette.

⁴³¹ Weitere Erläuterungen dazu sind im Kapitel 3.3.2 dieser Arbeit zu finden.

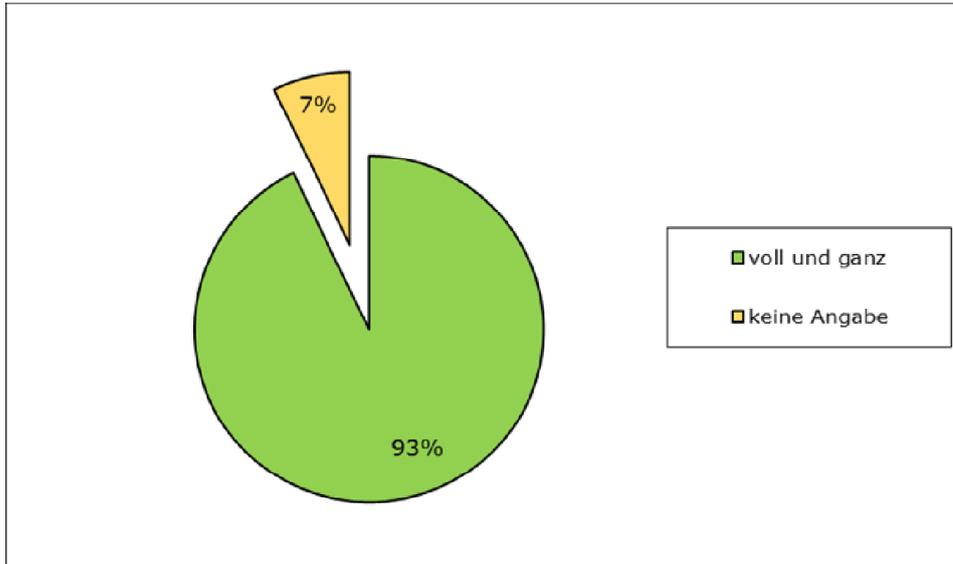


Abb. 56: Übereinstimmung der Planungen und der Durchführung von Lerneinheiten

Rund 86 Prozent der Befragten gaben an, dass sie von einer solchen Kontaktperson wussten, alle Teilnehmer halten dieses Angebot für sehr sinnvoll. Ein interessanter Aspekt zeigte sich bei der tatsächlichen Inanspruchnahme, denn knapp ein Drittel der Teilnehmer mit Kenntnis über die Kontaktperson nutzen dieses Angebot nicht, weil die Vorbereitung, Erläuterung und Gestaltung der Kurse selbsterklärend und diese nicht mehr weiter erläuterungsbedürftig waren. Damit stellten sie eine erneute Bestätigung dafür aus, dass eine professionelle und gründliche Vorbereitung ein sehr wichtiges Element darstellt, um den Erfolg zu ermöglichen und den Betreuungsaufwand, ggf. auch den Korrekturbedarf, so gering wie möglich halten zu können. Auch in diesem Punkt wird eine Übereinstimmung mit den Antworten mehrerer Führungskräfte in den qualitativen Experteninterviews erkennbar.⁴³²

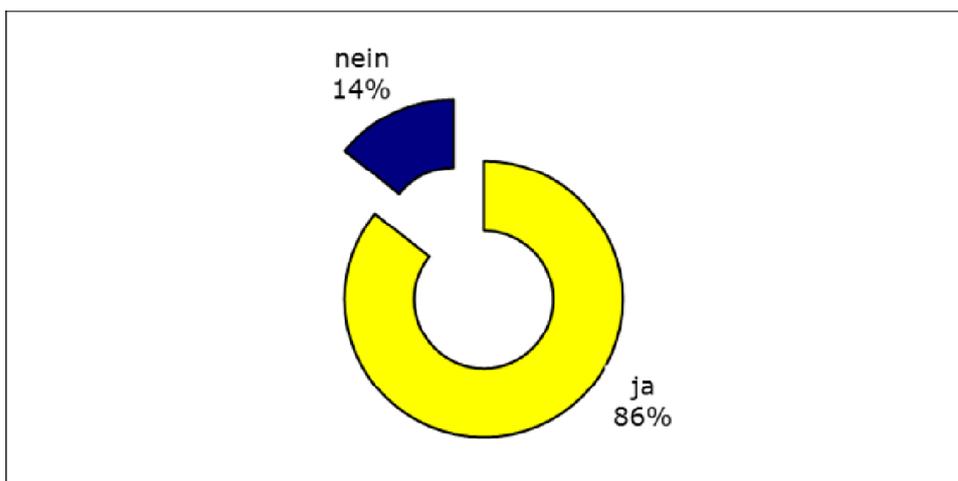


Abb. 57: Kenntnis über einen permanenten Ansprechpartner bei der Hotelkette

⁴³² Weitere Erläuterungen dazu sind im Kapitel 6.1 dieser Arbeit zu finden.

Abschließend wurden die Teilnehmer nach ihren Eindrücken nach Abschluss der Lerneinheit befragt. Dabei konnte festgestellt werden, dass sich rund 56 Prozent dem Unternehmen noch verbundener fühlen als vorher und fast 40 Prozent eine gesteigerte Motivation bestätigen. Auch die Angabe, dass sich Teilnehmer besser über dieses Fachgebiet informiert und auf die operativen Herausforderungen vorbereitet und es als wichtiges Element einer persönlichen Fort- und Weiterbildung ansehen, bestätigt den positiven Gesamteffekt dieser Maßnahme.

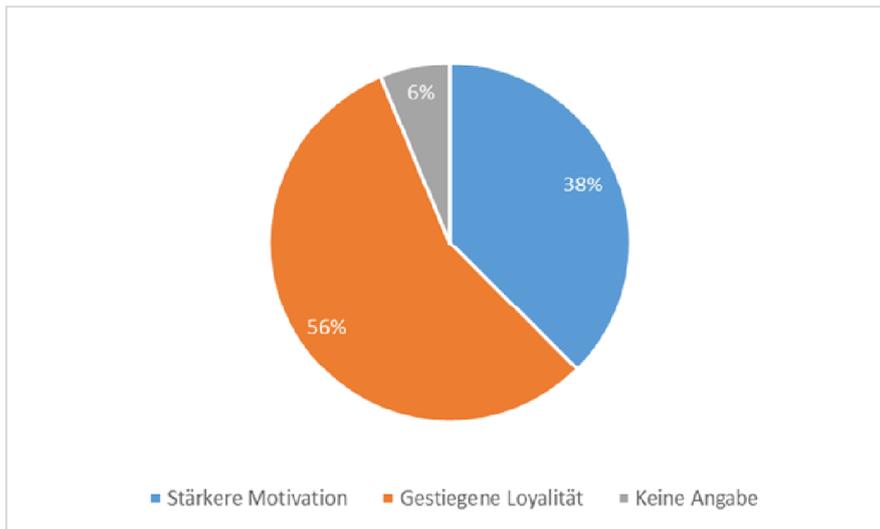


Abb. 58: Beurteilung des Kooperationsmoduls nach der Teilnahme

Folgerichtig bewerten 93 Prozent der Befragten das Kooperationsprogramm als „erfolgreich“ oder „gut“, so dass sich beide Kooperationspartner in ihrer entwicklungs- und Umsetzungsarbeit bestätigt sehen können. Zugleich verpflichtet dieser hohe Wert auch in Zukunft, sich mit gleichbleibendem Elan für eine kontinuierlich starke Zustimmung zu engagieren, um diesen Erfolg und vor allem die sich daraus ergebende Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung zu verstetigen.

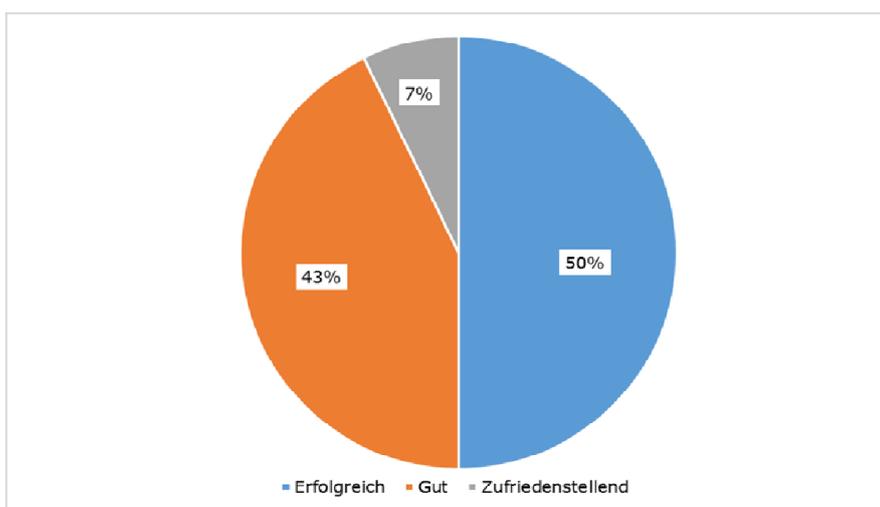


Abb. 59: Bewertung des Kooperationsprogramms insgesamt

Bei der Abfrage der persönlichen Kriterien für die positive Einschätzung des Lernangebots entstand eine Mischung aus verschiedenen Schwerpunkten. Aus beruflicher Perspektive wurde betont, dass das Seminar sehr hilfreich und weiterbildend war, weil es das Verständnis für eigene Abläufe und Anforderungen erhöht hat. Das Seminar brachte den Teilnehmern zudem neue Ideen und Impulse, die sie in der Folge umgesetzt sehen wollen. Wichtig für den Erfolg des Seminars und den nachhaltigen Kenntnissuwachs war auch die Rolle und das Auftreten des Dozenten und dessen Art der Wissensvermittlung, die als wertschätzend, nicht belehrend und sehr gut verständlich aufgenommen wurde. Durch die hohe fachliche Relevanz der Themen und den Austausch mit anderen Mitarbeitern über mehrere Tage hinweg entstand zudem eine angenehme Lernatmosphäre und ein verbessertes Verständnis für die Nützlichkeit solcher intensiven und anspruchsvollen Weiterbildungsangebote.

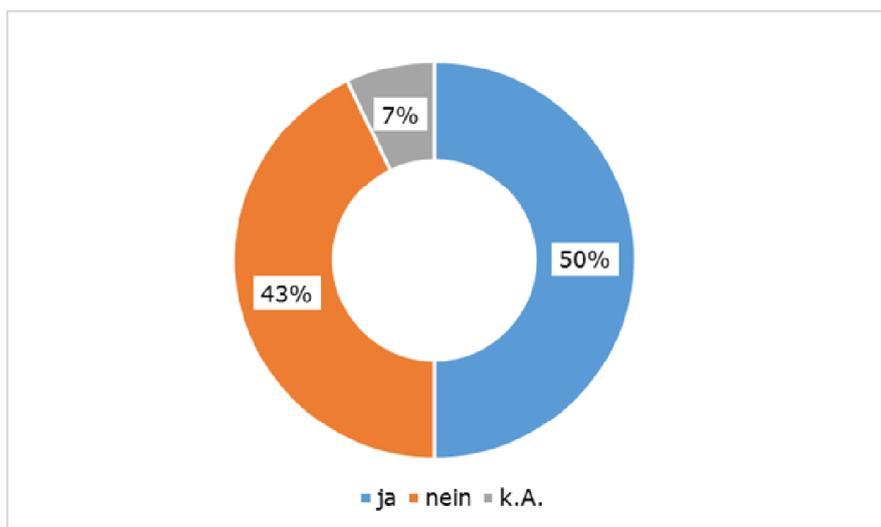


Abb. 60: Bewertung des Arbeitgebers aufgrund dieses Kooperationsmodells

Die abschließende Frage widmete sich der Beurteilung des Arbeitgebers aufgrund dieser Lernangebote. Dabei konnte festgestellt werden, dass die Hälfte der Teilnehmer ihren Arbeitgeber positiver als vor dem Seminar beurteilt, weil er großen Wert auf die Bildung der Mitarbeiter legt und im Vergleich zu Mitbewerbern dadurch eine herausgehobene und attraktivere Position einnimmt. Rund 43 Prozent ändern ihre Beurteilung des Arbeitgebers nicht, da sie bereits vor der Teilnahme an diesem Programm einen sehr guten Eindruck hatten und sich in dieser Einschätzung bestätigt sehen. Insofern sind diese 93 Prozent der Befragten sowohl mit dem Modulprogramm an sich und mit ihrem Arbeitgeber in Gänze sehr zufrieden und stellen ein überaus positives Urteil für diese Kooperation aus.

Dazu passend hatten die Befragten die Gelegenheit, ihre Prioritätenliste für eine erfolgreiche Kooperation zwischen einer Hotelgruppe und einer Hochschule zu verfassen. Die dort beschriebenen Faktoren sind vielfältig und ähneln den Angaben in den qualitativen Befragungen sowie in der Befragung der Nutznießer des Kooperationsmodells zwischen der IUBH und der Hotelgruppe Kempinski sehr.⁴³³

⁴³³ Weitere Erläuterungen dazu sind in den Kapiteln 6.1 und 6.2 dieser Arbeit zu finden.

Höchste Priorität hat ein verlässlicher Ansprechpartner, mit dem auch die Ziele und Anforderungen besprochen werden können. Transparenz über die fachlichen Erfordernisse und eine klare Kompetenzverteilung zwischen kooperierenden Partnern ist ebenso wichtig wie die handelnden Personen. Die Bedeutung einer kontinuierlich zuständigen, erfahrenen und engagierten Person auch als „Botschafter“ einer Kooperation ist aus diesen Erläuterungen eindeutig herauszulesen. Damit einhergehend ist eine konsequente Verfolgung des strategischen Ansatzes für eine intensivere Mitarbeiterentwicklung und -bindung. Auch diese Zusammenstellung zeigt die Parallelen zu den qualitativen Expertengesprächen und der zweiten quantitativen Erhebung im Rahmen dieser Arbeit. Die sich ähnelnden Schlussfolgerungen zeigen diese Markenkerns und werden im folgenden Abschnitt entsprechend gewürdigt.

6.3 Würdigung der Forschungsergebnisse

Die detaillierte Ergebnisdarstellung der Fachgespräche sowie der beiden Bezugsgruppen führte zu einer gleichgerichteten Fokussierung auf drei Hauptmerkmale. Dabei wurde klar betont, dass die fachliche Anwendbarkeit im Arbeitsalltag, sowohl für Teilnehmer durch praxistaugliche Maßnahmen und Instrumente als auch für verhandelnde Kooperationspartner als die Unternehmensziele unterstützende Programmelemente, sichergestellt werden muss. Diese Einbettung in eine umfassende Mitarbeiterbildungsstrategie gehört als zweiter Faktor zur Kollektion zielführender Strukturen. Das dritte Element ist der Akteur als Verantwortungstragender und Entscheider, der eine effiziente und moderne Kommunikation sicherstellt und Bindeglied zwischen den Kooperationspartnern ist. Diese Person hat zudem eine integrierende und vermittelnde Rolle aus Sicht der Mitarbeiter, weil sie transparente Informationen über die Anforderungen an die Teilnahme, die Entwicklungschancen infolge eines Lernmoduls und weitere Planungen des Unternehmens mit seinen Mitarbeitern vertraulich ausgeben kann.

ZIEL	AKTEUR	INHALT
Strategischer Ansatz für Personalentwicklung, -bindung und -bildung	Persönliche Vertrauensperson für Koordination und Kommunikation	Transparente Nutzbarkeit mit hohem Qualitätsanspruch

Tab. 26: Dreiklang der Erfolgskriterien für Kooperationsmodelle

Diese Ergebnisse, die auch als klares Anforderungsprofil an moderne Arbeitgeber verstanden werden kann, werden auch durch eine Studie aus dem Frühjahr 2017 untermalt. Darin wird ausgeführt, dass fast 50 Prozent der Mitarbeiter ihre Bindung an den Arbeitgeber intensivieren, wenn sie Wertschätzung empfinden, ehrliches Feedback erhalten und ein echtes Interesse an dem Mitarbeiter als Mensch und nicht nur als Leistungserbringer gezeigt wird. Diese Studie bezieht sich dabei auf Befragte aus allen Branchen, so dass es keine hotelleriespezifische Auswertung widerspiegelt. Allerdings sind die Werte ein starkes Indiz für den Erwartungsrahmen der Mitarbeiter, die alle auch potenzielle Bewerber für die Hotellerie sein könnten.⁴³⁴

⁴³⁴ Vgl. Manpower (2017), S. 6.

Auch als Replik auf die im Kapitel 2.4 aufgezeigten Spannungsfelder und Herausforderungen der drei Akteure Bildungsanbieter, Hotelketten und Mitarbeiter werden im Folgenden deren wichtigste Positionen anhand von sechs marktrelevanten Kriterien verglichen. Dabei ist eine ähnliche Prioritätensetzung erkennbar. Eine Kooperation im Bildungsbereich soll die Qualifikation des Mitarbeiters ebenso wie der Ausbildungsstätte besser darstellen, so dass beide zusätzlich zu einer engeren Bindung davon profitieren. Hoher Anspruch an die zu lernenden Inhalte geht einher mit der Qualität der Infrastruktur und der „Verwertbarkeit“ des Stoffes bzw. der Wertschätzung durch den Arbeitgeber. Alle drei Handelnden streben nach einer besseren Positionierung im Vergleich zu ihren jeweiligen Konkurrenten und nutzen ihre individuellen Ausgangssituationen, um sich in dieser angespannten Lage für Mitarbeiter suchende Unternehmen einen wirtschaftlichen aber auch ideellen Vorteil zu erarbeiten.

Ebene	HOTELKETTE	TEILNEHMER	HOCHSCHULE
AUSSENWIRKUNG	Imagesteigerung, Modernität, Attraktivität	Erfolg bei Auswahlverfahren, zusätzliche Qualifikation	Anerkennung als branchenspezifischer Bildungsanbieter
LOYALITÄT	Durch die Kostenübernahme geboten und infolge einer Teilnahme erwartet	Wird gestärkt und führt zu hoher Motivation und Treue	Vertraglich und ideell gegenüber Hotelkette
ARBEITSKRAFT	Qualitative und quantitative Bedarfsdeckung	Wertschätzung und adäquate Vergütung	Als Referenz für die Vorbereitung von Führungskräften
PROFIT	Geringere Fluktuations- und Anwerbekosten, Investition in Motivation und Engagement	Wissenszuwachs, Zertifikat/Abschluss, keine Kosten, Anerkennung durch Arbeitgeber gesichert	Exklusivverträge und Folgeangebote, Synergieeffekte bei ähnlichen Angeboten für andere Hotelketten
INHALT	Betriebsspezifisch angepasst durch Partner vermittelt, um auch Zugriff auf Mitarbeiter zu behalten	Beruflich relevant und persönlich interessant, teilweise individuelle Modulauswahl zur Präferenzschärfung	Variable Angebote innerhalb des akkreditierten Lehrrahmens ja nach Abschlussart
WETTBEWERB	Entwicklung inhaltlicher und struktureller Alleinstellungsmerkmale durch Nutzung der Kapitalstärke und der Marktmacht/ des Renommées	Wertsteigerung des Lebenslaufes, Erwerb zusätzlicher Kompetenzen, positive Abgrenzung von anderen Mitarbeitern	Aufbau Wettbewerbsvorteil, vor allem bei privaten Bildungsanbietern, Vergrößerung Marktanteil auf Studentenzahl bezogen

Tab. 27: Erwartungsspektrum der Akteure einer Bildungsk Kooperation

Die Zusammenfassung der Aufgaben und Merkmale im Erwartungsspektrum der Akteure einer Bildungsk Kooperation in der Hotellerie zeigt deutliche Parallelen zu der

im Kapitel 5.1 dieser Arbeit ausführlich beschriebenen Motivlage zur Vereinbarung einer Zusammenarbeit im Bildungsbereich. Es kann außerdem festgestellt werden, dass sich die hotelleriespezifischen Anforderungen an erfolgreiche Bildungsallianzen in inhaltlichen Aspekten und hinsichtlich der flexiblen Gestaltung und Berücksichtigung des betrieblichen Alltages fokussieren. Deckungsgleich mit anderen Branchen sind die Konzentration auf Kernkompetenzen und verbunden mit dem „Einkauf“ externe Leistungen von passenden (Bildungs)spezialisten. Außerdem geht es beiden Partnern um eine Optimierung ihrer Wettbewerbslagen durch die kalkulierte Nutzung von Größe, Marktmacht und Kapitalstärke. Beide Parteien wollen ihre spezifischen Kapazitäten und Erfahrungen zur Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen und Synergieeffekten effizient kombinieren und damit auch einen umfangreichen Wissenstransfer sicherstellen. Wie dabei die Dynamik der Hotelbranche mit den formalen Anforderungen der Bildungsanbieter zusammengeführt werden kann, hängt von den Grundprinzipien des Kooperationskonstrukts und des späteren -alltags ab.

Die Bündelung von Gemeinsamkeiten zur Erreichung beidseitiger Vorteile folgt dabei dem Kongruenzprinzip der Organisation. Darin wird deutlich, dass die Zielformulierung, die Kompetenzzuweisung und alle Verantwortlichkeiten einander bedingen und zugleich herausfordern. Die Chancen auf eine erfolgreiche und langfristig beständige Kooperation steigen an, je mehr Verbindlichkeit und Übereinstimmung zwischen vereinbarter Aufgabenverteilung, klar geregelten Befugnissen und Weisungsrechten sowie einer persönlich zugeordneten Verantwortung im tatsächlichen Agieren bestehen.



Abb. 61: Kongruenzprinzip der Organisation⁴³⁵

Der Bandbreite diesbezüglicher rechtlicher und wirtschaftlicher Optionen sowie der Vorstellung passender Praxisbeispiele widmet sich der folgende Abschnitt dieser Arbeit.

⁴³⁵ Vgl. Eigene Darstellung in Anlehnung an Klimmer (2007), S. 66.

„Unsere Kooperationsbemühungen sind dann erfolgreich, wenn wir infolge der Teilnahme mehr zufriedene als unzufriedene Mitarbeiter haben und wir dadurch unsere Arbeitnehmer langfristig binden, ihre Karrierewege gestalten und damit unser Wachstum sichern können.“⁴³⁶

Kapitel 7: Ableitung der Wirkungsanalysen: Bildungspartnerschaften zwischen Hotelketten und Hochschulen

Nach der Darstellung der Ergebnisse der qualitativen Expertengespräche und der quantitativen Befragungen widmet sich dieser Abschnitt der Analyse der Wirkungen und Abhängigkeiten, um daraus passende Ableitungen entwickeln zu können. In der Beschreibung der verschiedenen Modelle der Zusammenarbeit werden im Rahmen dieser Arbeit die Begriffe Netzwerk, Kooperation, Partnerschaft, Allianz und Verbund synonym genutzt.

Um die Ergebnisse der Erhebung dieser Arbeit einordnen und strukturieren zu können, werden diese Titel für freiwillige Modelle der Zusammenarbeit zwischen einem Unternehmen und einer Bildungseinrichtung genutzt, wobei mindestens einer der Partner in Deutschland ansässig ist. Um eine sinnvolle Eingrenzung vorzunehmen, liegt der Fokus der wissenschaftlichen Betrachtung auf vertragsbasierten Konstrukten zum gegenseitigen wirtschaftlichen Vorteil und unter Berücksichtigung gemeinsam verabredeter Normen und Konventionen. Kooperationen werden dabei als vorteilhafte Instrumente in dynamischen Marktsituationen wahrgenommen, vor allem um Risiken zu senken, wirkungsvollere Marktteilnehmer zu werden und umfassendere Lösungen für Kunden und Mitarbeiter anzubieten. Außerdem verbessern Netzwerkstrukturen die Argumentationslage gegenüber bewertenden Banken oder ähnlichen Partnern und der initiierte Kompetenz-, Technologie- und Wissensaustausch führt zu einer langfristigen Stärkung der wirtschaftlichen Basis der Partner.⁴³⁷

Eine Analogie zu Allianzen zwischen zwei Wirtschaftseinheiten kann bei den hier im Detail betrachteten Modellen von Kooperationen zwischen Bildungseinrichtungen und Unternehmungen hergestellt werden, da sich beide in einem zumindest wirtschaftsähnlichen Umfeld mit Wettbewerbscharakter befinden. Da auch viele private Hochschulen am Markt agieren und primär unternehmerisch geführt werden, ist die Ableitung entsprechender Kriterien und Instrumente angebracht.

Als Ausgangsbasis verbinden sich die beiden Marktcharakteristika prozessorientierte **Funktionsspezialisierung** und ablaforientierter **Effizienzdruck** mit den beiden Hierarchiemerkmalen **Vertrauen** und **Informationsintegration**. Dadurch wird der Rahmen eines Unternehmensnetzverbundes definiert. Auch die Ergebnisse der Erhebungen unterstreichen die Bedeutung dieser Ausprägungen, so dass sich daraus drei konstitutive Faktoren für den erfolgreichen Aufbau eines Netzwerkes ableiten lassen.

⁴³⁶ Zitat von Frau Anke Maas, Leonardo Hotels Germany, im Expertengespräch mit dem Verfasser dieser Arbeit am 29.7.2016.

⁴³⁷ Vgl. Schuh u. a. (2005), S. 11 und Soller (2012), S. 29ff. und von Freyberg/Zeugfang (2014), S. 133 und Henschel u. a. (2013), S. 38ff.

Der Primärfaktor betont eine professionelle, detaillierte und verlässliche Vertragsbeziehung, als Sekundärfaktor ergeben sich effiziente und moderne Kommunikations- sowie Organisationstechniken. Der Tertiärfaktor beschreibt eine personelle Ebene motivatorischer und ambitionierter vertrauensvoller Beziehungen zwischen den die Kooperation tragenden Akteuren.⁴³⁸

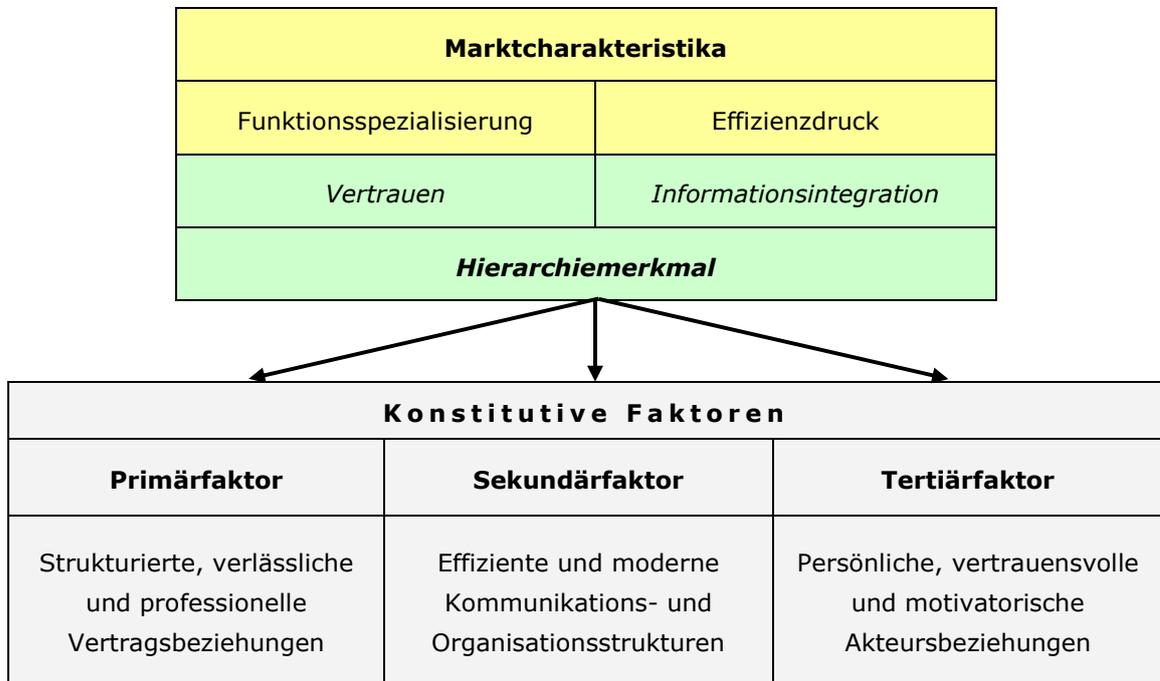


Abb. 62: Funktionsverbindungen von Unternehmensnetzwerken⁴³⁹

Bei den jeweiligen Partnern ist für das Gelingen einer Zusammenarbeit zu beachten, in welchem wirtschaftlichen und technologischen Verhältnis sie zueinander stehen. Erfolgt die Zusammenarbeit als Wettbewerber auf gleicher Wertschöpfungsstufe oder sollen die gemeinsamen Ziele in einem vertikalen Netzwerk, d. h. als Verbund vor- oder nachgelagerter Produktionspartner, verfolgt werden. Mit einer Vorwärtskooperation können z. B. Abnehmer integriert, im Rahmen einer Rückwärtskooperation passende Zulieferer gebunden werden. Als dritte Variante kann der Aufbau einer diagonalen Kooperation⁴⁴⁰ erforderlich und sinnvoll sein. In einer solchen Struktur finden sich Partner auf unterschiedlichen Ebenen der Wertschöpfungskette zusammen. Diese nicht konkurrierenden Bereiche unterschiedlicher Unternehmen in verschiedenen Branchen eröffnen Chancen für die bessere Kapazitätsnutzung oder gegenseitige Anregung marktrelevanter Aktivitäten, weil sie durch ihre fehlende Konkurrenz offener und unvoreingenommener mit einer Allianz umgehen können.⁴⁴¹

⁴³⁸ Vgl. Breisig (2015), S. 176ff. und Beier/Edlich (2007), S. 51ff. sowie Kapitel 6 dieser Arbeit.

⁴³⁹ Eigene Darstellung aufgrund der Ergebnisse der Erhebung für diese Arbeit sowie Frey (2002), S. 5 und CRED/Universität Bern (2015), S. V.

⁴⁴⁰ Weitere Bezeichnungen für ein solches Modell sind laterale, konglomerate oder komplementäre Kooperation. Ausführliche Darstellungen der Kooperationsarten finden sich in Kapitel 5 dieser Arbeit.

⁴⁴¹ Vgl. Soller (2012), S. 30ff. und weiterer Erläuterungen in Kapitel 5 dieser Arbeit.

Die Einordnung von Bildungsk Kooperationen kann aus Hotelleriesicht als Rückwärtskooperation vorgenommen werden, sofern Hochschulen als „Lieferanten“ von Studenten für Praktika und Nebentätigkeiten sowie von Absolventen zur Besetzung offener Stellen angesehen werden. Aus der Sicht der Hochschulen würde dieses Verständnis einer Vorwärtskooperation entsprechen, denn die Hotellerie wäre als „Abnehmer“ der jungen Akademiker einzuordnen. Zumeist werden Bildungsallianzen jedoch in der Literatur als laterale Kooperationen beschrieben, da Hochschulen und Hotels im wirtschaftlichen Alltag und mit ihren „Produkten“ bzw. „Dienstleistungen“ in keinem Konkurrenzverhältnis zueinander stehen.⁴⁴²

Der in dieser Arbeit betrachtete Kooperationsschwerpunkt gehört zum Feld der betrieblichen Personalentwicklung. Diese widmet sich ihrer Basisaufgabe, der Bildung und Kompetenzschulung bestehender Mitarbeiter, ebenso wie der speziellen Qualifikationsförderung von Beschäftigten und stellt damit einen wesentlichen Teil des strategischen Plans zur Existenz sichernden Betriebsgestaltung dar. Diese Prioritätensetzung ist unterschiedlich stark ausgeprägt, demzufolge fällt auch die Intensität der Personalentwicklung differenziert aus. Eindeutige Indizien für eine aktive Auseinandersetzung mit der Kompetenzsicherung der Arbeitnehmer lassen sich anhand der Ausprägung von Weiterbildungsangeboten ablesen.⁴⁴³

Anpassungsweiterbildung	Innovationsweiterbildung
Zielformen betrieblicher Weiterbildung	
Aufstiegsweiterbildung	Führungsweiterbildung

Tab. 28: Zielformen betrieblicher Weiterbildung⁴⁴⁴

Die Anpassungsweiterbildung legt den Fokus auf die Angleichung beruflicher Qualifikationen an den jeweils neuesten Stand arbeitsorganisatorischer und technisch-ökonomischer Entwicklungen. Sie kann dadurch auch Auslöser für die Innovationsweiterbildung sein, die als Impulsgeber für innovatorische Prozesse und Produkte gesteuert wird. Auf konkrete Karriereschritte ist die Aufstiegsweiterbildung ausgerichtet, um systematisch nächste Etappen eines beruflichen Werdeganges vorzubereiten. Dies wiederum mündet in die Führungsweiterbildung, um die Kernkompetenzen leitender Beschäftigter zu schärfen und sie ständig mit aktuellen Managementherausforderungen und Führungsaufgaben vertraut zu halten.

Im Rahmen dieser Arbeit erfolgt eine Fokussierung auf der organisatorischen Optimierung eines Weiterbildungsmanagements, eingebettet in eine umfassende strategische Konzeption für den Bereich Qualifizierung, Fort- und Weiterbildung. Dies kann im Rahmen einer Bildungspartnerschaft zu einem weitreichenden Spannungsfeld von Aufgaben und Funktionen führen. Vor allem praxisrelevante Weiterbildungsangebote sollten in einen „Bildungs-Lifecycle“ integriert fachliche und soziale

⁴⁴² Vgl. Killich (2005), S. 18 und Soller (2012), S. 36.

⁴⁴³ Vgl. Münch (2002), S. 13.

⁴⁴⁴ Vgl. ebd.

Kompetenzen, Methodenwissen und Betriebsspezifika an die Mitarbeiter vermitteln. Damit ist das Ziel verbunden, mit modernen Lehrmethoden firmenindividuelle Schulungen zu institutionalisieren und stärker zu strukturieren, um in kurzer Zeit bestmögliche Erfolge zu erzielen. Gleichzeitig ist erkennbar, dass Unternehmer mit dem Eingehen einer Bildungspartnerschaft auch die Außenwirkung und die Rolle als Arbeitgeber schärfen wollen. Um den bestmöglichen Effekt aus solchen Angeboten zu erzielen, sollte auf eine Effizienzsteigerung und Professionalisierung des Unternehmens fokussiert werden. Aus bisherigen Schulungs- und Trainingsangeboten werden mit darauf spezialisierten Partnern „Bildungs“abteilungen mit einem gemischten Angebot aus internen und extern zugekauften Lernangeboten entwickelt, verknüpft mit von den Teilnehmern erwarteter Projektarbeit, Eigeninitiative sowie ausgeprägtem Unternehmergeist.⁴⁴⁵

Festzuhalten ist, dass es nicht nur ein Modell für eine gewinnbringende und gut funktionierende Bildungsallianz gibt, sondern das passende Konstrukt von den vertraglichen Regularien, den betrieblichen Kapazitäten und Erfahrungen sowie den tradierten und persönlichen Eigenheiten der Akteure abhängt. Die Einführung solcher Netzwerkstrukturen im Rahmen einer Mitarbeiterstrategie ist ein Beleg für die anspruchsvolleren Herausforderungen im betrieblichen Bildungsbereich, denn die institutionalisierte Vernetzung kann durch den Aufbau professioneller Lernstrukturen systemisch besser verankert werden.⁴⁴⁶

Vor diesem Hintergrund kommt der gewissenhaften Auswahl der strategischen Bildungspartner eine große Bedeutung zu, denn diese Partner agieren gemeinsam, um die Kompetenzen der Mitarbeiter auszubauen und ihre Bindung an das Unternehmen zu unterstützen. Da es nicht um die Produktion von Gütern geht, sondern um eine Dienstleistung für Beschäftigte, ist die zwischenmenschliche Ebene einer solchen Allianz von großer Bedeutung. Verlässlichkeit, Professionalität, Dialog- und Kompromissfähigkeit sowie Verantwortungsübernahme spiegeln sich darin wider und werden durch effiziente Kommunikationsinstrumente sichergestellt. Sie gehen einher mit der Nutzung moderner Infrastruktur und unterstreichen eine ähnliche Arbeitseinstellung sowie eine transparente Orientierung an hohen Qualitätsstandards. Der Bildungspartner sollte zudem die wirtschaftlichen Gegebenheiten des Unternehmens und eine mögliche Expansion einschätzen und unterstützen, d. h. auch ausbaufähige Kapazitäten vorhalten können.⁴⁴⁷

⁴⁴⁵ Vgl. Diesner (2008), S. 178 und Feninger/Bruhn (2008), S. 464 und Dammer (2005), S. 36ff.

⁴⁴⁶ Vgl. Hovestadt/Beckmann (2010), S. 5 und Schuh u. a. (2005), S. 9ff. und Fredersdorf/Glasmacher (2008), S. 225ff.

⁴⁴⁷ Vgl. Howaldt/Ellerkmann (2005), S. 25f. und Laux/Soller (2012), S. 37f. und Jung/Abderhalden (2015), S. 115ff.

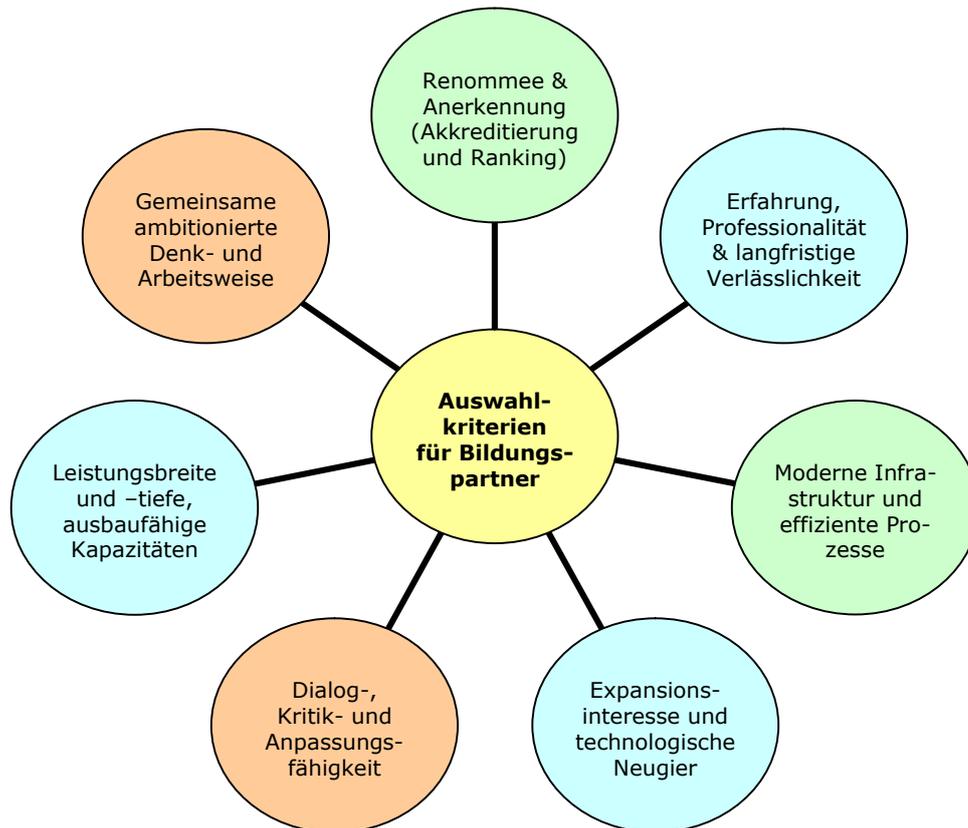


Abb. 63: Auswahlkriterien für Bildungspartner⁴⁴⁸

Aufgrund einer gewissenhaften und anspruchsvollen Auswahl eines Partners für den sensiblen Bereich der Weiterbildung von Menschen im Unternehmen können Bildungsbereiche einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg beitragen. Bemerkenswert ist auch, dass rund ein Drittel der Unternehmen auch Zulieferer oder andere Geschäftspartner in innovative Bildungsstrukturen einbindet und dadurch sogenannte „Trilogie-Modelle“ begründet. In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass neuartige Netzwerkmodelle durch ihre Rolle als „strategischer Innovator“ an der Vorstandsebene angedockt sein sollten, denn durch die Konzentration auf die Schwerpunkte „Personal-“ und „Unternehmensentwicklung“ ist eine Unterstützung langfristiger Strategieansätzen erforderlich. Dies ist auch dadurch zu begründen, dass die zunehmende Internationalisierung der Wirtschaftssysteme und der globale Wettbewerb -um zahlungskräftige Gäste ebenso wie um qualifizierte und motivierte Mitarbeiter- zu verstärkten Qualifizierungsmaßnahmen aufgrund höherer beruflicher Anforderungen führt, um Beschäftigte auf ein vergleichbares Niveau von fachlichen und sozialen Kompetenzen zu führen.⁴⁴⁹ Das Entstehen von Kooperationsmodellen stellt daher auch eine Reaktion auf den Anpassungsprozess der Bildungslandschaft dar. Staatliche Hochschulen ohne Gewinninteresse sehen sich einem Wettbewerb mit privatwirtschaftlichen Bildungseinrichtungen ausgesetzt, die Firmen als Partner und Finanziere gewinnen. Bildungsallianzen sind in Deutschland dadurch weit mehr

⁴⁴⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an Jung/Abderhalden (2015), S. 115ff. und

CRED/Universität Bern (2015), S. V und Soller (2012), S. 37ff. und Howaldt/Ellerkmann (2005), S. 25f.

⁴⁴⁹ Vgl. Nicolai/Hilse (2002), S. 6 und Münch (2003), S. 14.

als Marketingmaßnahmen, sondern deren Fokus liegt vor allem auf strategischem Wandel und der aktiven Einbindung von Bildungspartnern. Deren Reputation spielt eine sehr große Rolle beim Zustandekommen und beim langfristigen Bestand. Bei der Auswahl der „Lernallianzen“⁴⁵⁰ wird seitens der Unternehmen verstärkt darauf geachtet, dass die Bildungspartner praxisnah, international ausgerichtet und sehr flexibel ausbilden. Dieser Trend zu vermehrten „Utilisierung“⁴⁵¹ der Absolventen ist auch in der verstärkten Existenz dualer Studiengängen ablesbar.⁴⁵² Daher wurde einleitend in Kapitel 2.3 die Entwicklung der dualen Studiengänge ausführlich dargestellt. Verbundmodelle mit Hochschulen bieten die Möglichkeit, Kompetenzen zu bündeln, Wissensmanagement zu professionalisieren und von den Netzwerken der Partnerinstitution zu profitieren.⁴⁵³ Eine solche Zusammenarbeit ermöglicht zudem die Vergabe staatlich anerkannter Abschlüsse und die Firmen profitieren durch den Austausch von Dozenten.⁴⁵⁴ In Deutschland ist es noch nicht in gleichem Maße üblich, eine Universität als Bildungspartner zu wählen. Einzelne Wissenschaftler jedoch werden als Referenten angefragt. Fachhochschulen, vor allem mit internationaler Ausprägung, modernem Methodeneinsatz und langjähriger Lehrpraxis genießen eine größere Nachfrage beim Aufbau von Lernallianzen. Langfristig hängt der Erfolg einer Kooperation maßgeblich davon ab, ob das Unternehmen die beteiligte Hochschule nur als „Lieferanten standardisierter Inhalte“ oder als echten Lernpartner charakterisiert. Aus dieser Perspektive stellen innovativ und modern wirkende Bildungsk Kooperationen einen belebenden Faktor am Bildungsmarkt dar.⁴⁵⁵ Die Ausführungen in diesem Abschnitt zeigen, dass es unterschiedliche Beweggründe und Einflussfaktoren für die Gründung einer Kooperation zwischen Wirtschaftsunternehmen und Bildungseinrichtungen geben kann. Ebenso vielfältig ist die Ausgestaltungsfreiheit des gemeinsamen Bildungsbereiches. Aus diesen Erkenntnissen und den Ergebnissen der Erhebungen ist das „Faktoren-Phasen-Modell der Kooperationsentwicklung“ entstanden, welches im Folgenden dargestellt wird.

7.1 Faktoren-Phasen-Modell der Kooperationsentwicklung

Um die zeitlichen Abläufe besser ein- und relevante Einflussfaktoren einer Bildungspartnerschaft zuordnen zu können, wurde das „**Faktoren-Phasen-Modell der Kooperationsentwicklung**“ entworfen. Es kombiniert fünf abgrenzbare Etappen mit praxisrelevanten Kriterien für einen Kooperationsprozess, um dadurch ein Gesamtbild zu ermöglichen.

A) Anbahnungs- & Akquisephase + Basisfaktoren

In der Anbahnungs- & Akquisephase einer Kooperation finden die potenziellen Partner zueinander, wobei der Kontaktaufbau oftmals durch ehemalige Mitarbeiter bzw. Absolventen bzw. andere Geschäftspartner erfolgt. Daran ansetzend führen aufbauende Gespräche zu den Ideen, Kapazitäten und Angeboten beider Akteure.

⁴⁵⁰ Münch (2003), S. 20.

⁴⁵¹ „Utilisierung“ wird in diesem Zusammenhang als „Nutzbarmachung“ der Studenten für die betrieblichen Zwecke verstanden und setzt die Einsatz- bzw. Arbeitsfähigkeit, die sog. „Employability“ voraus.

⁴⁵² Vgl. Wimmer/Nicolai (2003), S. 2ff. und Münch (2003), S. 20f.

⁴⁵³ Vgl. Seufert (2008), S. 289.

⁴⁵⁴ Vgl. Huth (2003), S. 3.

⁴⁵⁵ Vgl. Hovestadt/Beckmann (2010), S. 9 und Bundesministerium für Bildung und Forschung (2002), S. 36f.

Daran schließt sich der Abgleich, inwieweit die „Philosophie“ des Zusammenarbeitens stimmen könnte. Je nach Dringlichkeit des Kooperationsvorhabens, der Größe und Kultur sowie der internen Abstimmungsprozesse im Unternehmen sowie in der Hochschule dauert diese Phase zwischen vier Wochen für ein standardisiertes und sechs Monate für individualisiertes Kooperationsmodell.

In dieser Anlaufperiode werden die Grundvoraussetzungen dahingehend geklärt, inwieweit sich eine weitere Phase lohnt und ob die Mindestkriterien, die jeder Partner für sich als relevant ansieht, erfüllt werden können. Diese Projektgespräche und Verhandlungen münden bei positiver Abklärung der technischen und inhaltlichen Machbarkeit in einen ersten Vertragsentwurf.⁴⁵⁶

B) Analyse- und Entwicklungsphase + Aufbaufaktoren

Sofern die Entstehungsphase zur beiderseitigen Zufriedenheit genutzt wurde und ein Vertrag geschlossen werden konnte, beinhaltet die Analyse- und Entwicklungsphase die etappenweise Planung der Zusammenarbeit. Dies bezieht sich auf Zeit- und Ablaufpläne, auf Lehrinhalte und Lernmaterialien ebenso wie auf die Anforderungen an Dozenten und Lehrinfrastruktur sowie die Finanzierungsmodalitäten und Koordinationserfordernisse. Schwerpunkte sind dabei auch die Identitätsfindung mittels eines Leitbildes und eine gemeinsame Kooperationsvision. Darin sollten sowohl kurz-, mittel- und langfristige Ziele als auch die Zielgruppen festgelegt werden. Zudem ist es von großer Bedeutung, eine eindeutige Kompetenzabgrenzung und -zuweisung vorzunehmen, um gleichermaßen Wünschbares und Machbares abgewogen festlegen zu können. Auch infolge eines regelmäßig erforderlichen Abgleichs zwischen beiden Partnern und der Notwendigkeit einer gründlichen und detaillierten Ausarbeitung der konkreten Projektinhalte müssen für diese Phase drei bis sechs Monate einkalkuliert werden.⁴⁵⁷

⁴⁵⁶ Vgl. Becker (2005), S. 64f. und CRED/Universität Bern (2015), S. IV und Howaldt/Ellerkmann (2005), S. 25f. und Jung/Abderhalden (2015), S. 114 und Ergebnisse der Erhebungen dieser Arbeit, ausführlich bereits erläutert in Kapitel 6.2, Fragen 6 + 16a sowie Kapitel 6.2.

⁴⁵⁷ Vgl. Howaldt/Ellerkmann (2005), S. 27f. und CRED/Universität Bern (2015), S. IV und Jung/Abderhalden (2015), S. 114 und Ergebnisse der Erhebungen dieser Arbeit, ausführlich bereits erläutert in Kapitel 6.2, Fragen 4 und 6.

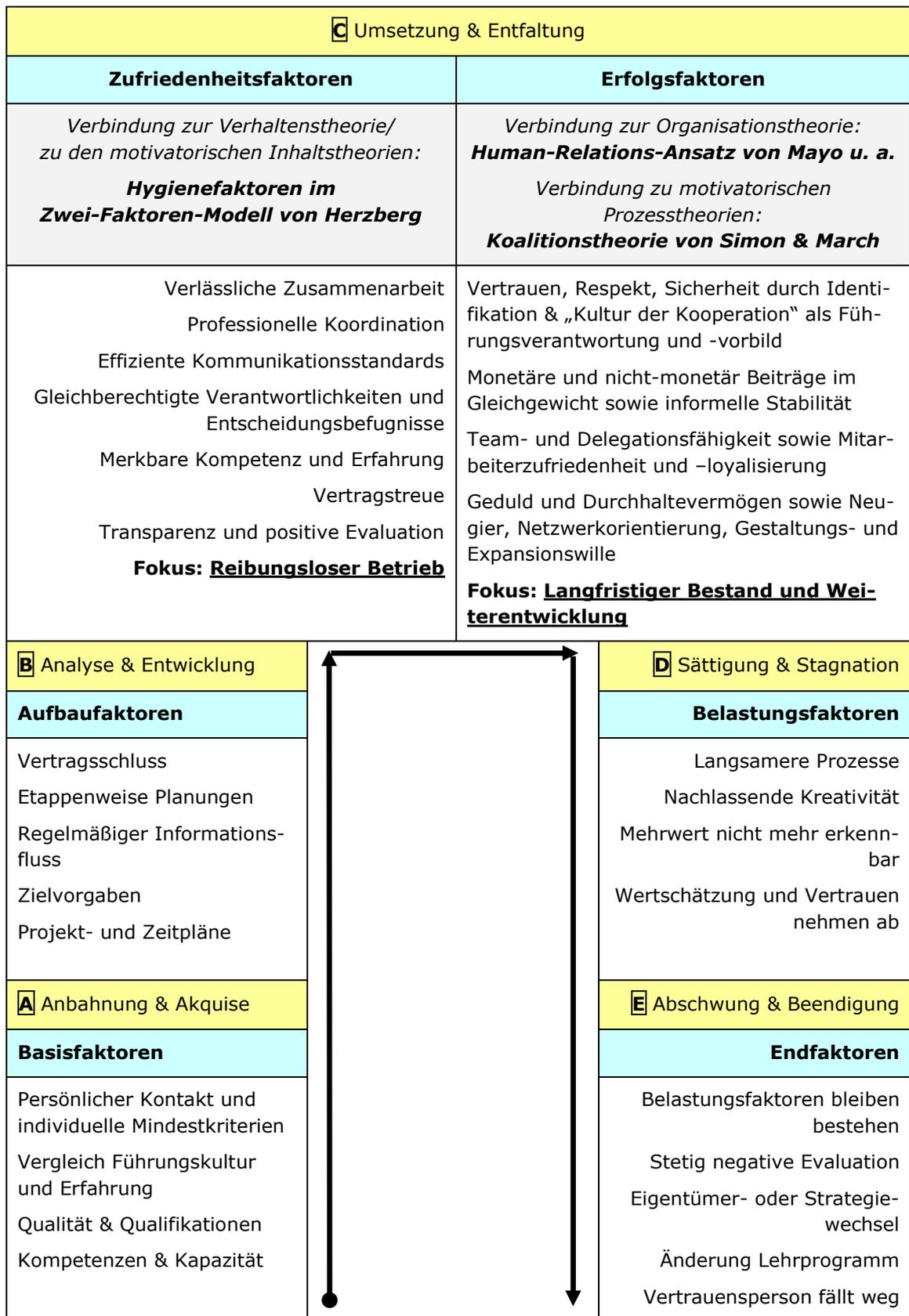


Abb. 64: Faktoren-Phasen-Modell der Kooperationsentwicklung⁴⁵⁸

⁴⁵⁸ Vgl. Soller (2012), S. 35ff. und Hochschulrektorenkonferenz (2013), S. 13 + 21ff. und Schuh (2005), S. 38ff. und CRED/Universität Bern (2015), S. 94 und Wagenseil (2009), S. 37 und Gutting (2016), S. 149f. und Klimmer (2007), S. 226 sowie Ergebnisse der Erhebungen im Rahmen dieser Arbeit.

C) Umsetzungs- und Entfaltungsphase mit korrespondierenden Zufriedenheits- und Erfolgsfaktoren

Die Umsetzungs- und Entfaltungsphase beschreibt die nächste Etappe im Entwicklungsprozess einer Bildungspartnerschaft. Wichtige Elemente sind in diesem Zusammenhang die konkrete Ausgestaltung und operative Vorbereitung der einzelnen Kooperationsbausteine. Dazu gehören Raum- und Dozentenanfragen, Erstellung von Lernmaterialien bis hin zur Evaluation und Auswertung. Diese stufenweise Implementierung geht einher mit Testläufen, um den Bedarf an Nachjustierung frühzeitig zu erkennen und bedienen zu können. Ein Verlaufscontrolling soll primär die Erreichung festgelegter Ziele aber auch die finanzielle Stabilität absichern. Dabei sind regelmäßige vertrauensbildende Maßnahmen zur Identitätsstiftung zwischen den Kooperationspartnern sinnvoll. Eine Kooperation soll als „offensives und gestaltungsorientiertes Instrument“⁴⁵⁹ verstanden werden, in dem ein transparenter Umgang mit Zielvorgaben Normalität ist und eine teamorientierte und kooperationswillige Führungseinstellung vorherrscht. Mit Geduld und Durchhaltevermögen stehen langfristige Verbindungen zwischen den Partnern im Fokus, um die Ressourcennutzung zu optimieren und dadurch Qualitätsverbesserungen durch Netzwerkeffekte zu erzielen. Durch eine aktive und intensive Einbindung aller Mitwirkenden in die Ausgestaltung der Kooperation und die Fixierung klarer Vorgaben und deren nachvollziehbare Kontrolle soll eine Vertrauenskultur entstehen. Darauf aufbauend dient ein verständliches und realistisches Zielsystem dazu, die Konzentration der Kräfte und Kapazitäten zu ermöglichen. Eine erfolgreiche Kooperation bedeutet auch die Schaffung und Nutzung von Freiräumen durch delegationsfähige Führungskräfte, die Veränderungsbereitschaft und Experimentierfreude vorleben. Der Wille zur Netzwerkarbeit, die Toleranz gegenüber anderen Erfahrungen und Kompetenzen sowie eine strukturierte Informationspolitik flankieren diese Attribute und tragen zum Gelingen des Kooperationsgedankens bei. In Abhängigkeit der Komplexität des konkreten Modells beginnt diese kreative und gestalterische Phase frühestens acht Wochen nach dem Erstgespräch und endet frühestens acht Monate nach diesem Auftaktermin.⁴⁶⁰

Gerade die Identifikation von Erfolgsfaktoren gehört zu den Hauptzielen dieser Arbeit, so dass darauf fokussiert wird, jene Einflüsse, die nicht nur das Bestehen einer Kooperation absichern, sondern es für beide Partner erstrebenswert machen, heraus zu filtern und hervor zu heben. Für eine erfolgreiche und kooperative Weiterbildungsstrategie gilt es, passende und realistische Maßnahmen zu definieren und dafür einen oder mehrere adäquate Partner zu finden. Die Entwicklungen am Arbeitsmarkt, auch beeinflusst durch den demografischen Wandel, die erforderliche Modernisierung der Führungskultur und vor allem das persönliche Engagement vieler Akteure im Bildungsbereich sind in diesem Zusammenhang vorteilhafte Innovationstreiber. Konkrete Kooperationsinstrumente im Bildungsbereich sind vielfältig gestaltbar. Dazu gehören die Zusammenarbeit bei der Gestaltung von Lehrpro-

⁴⁵⁹ Dammer (2005), S. 47.

⁴⁶⁰ Vgl. Ellerkmann (2005), S. 126ff. und CRED/Universität Bern (2015), S. IV und Gutting (2016), S. 149 und Howaldt/Ellerkmann (2005), S. 28 und Wohlfart/Bovelet (2005), S. 162ff. und Soller (2012), S. 54f. und Flocken/Loose (2005), S. 136ff. und Dammer (2005), S. 37f. und Stifterverband für die Deutsche Wirtschaft (2013), S. 30ff. und Frey (2002), S. 2 sowie Ergebnisse der Erhebungen dieser Arbeit, ausführlich bereits erläutert in Kapitel 6.2, Fragen 16b und 16c.

grammen und Abschlussarbeiten, die gemeinsame Präsenz auf Fachveranstaltungen oder das Angebot eigener Karrieretage bis hin zum Aufbau eines Mitarbeiterpools, auf den mehrere Betriebe zugreifen können und der von mehreren Hochschulen mit interessierten Studenten und Absolventen „gespeist“ wird. Auch die Präsenz der Hotellerie durch Sponsoring, Stiftungslehrstühle, Namensgebung für Hörsäle oder die Ausschreibung von Stipendien sind Maßnahmen, die der Professionalisierung der Branche zugute kommen. Mehr Gemeinsamkeit im Personal- und Bildungsbereich zwischen aufgeschlossenen Hotelbetrieben ist dabei ebenso erforderlich wie in Kombination mit passenden Bildungsanbietern, um zusammen für alle Beteiligten erfolgreich zu agieren.

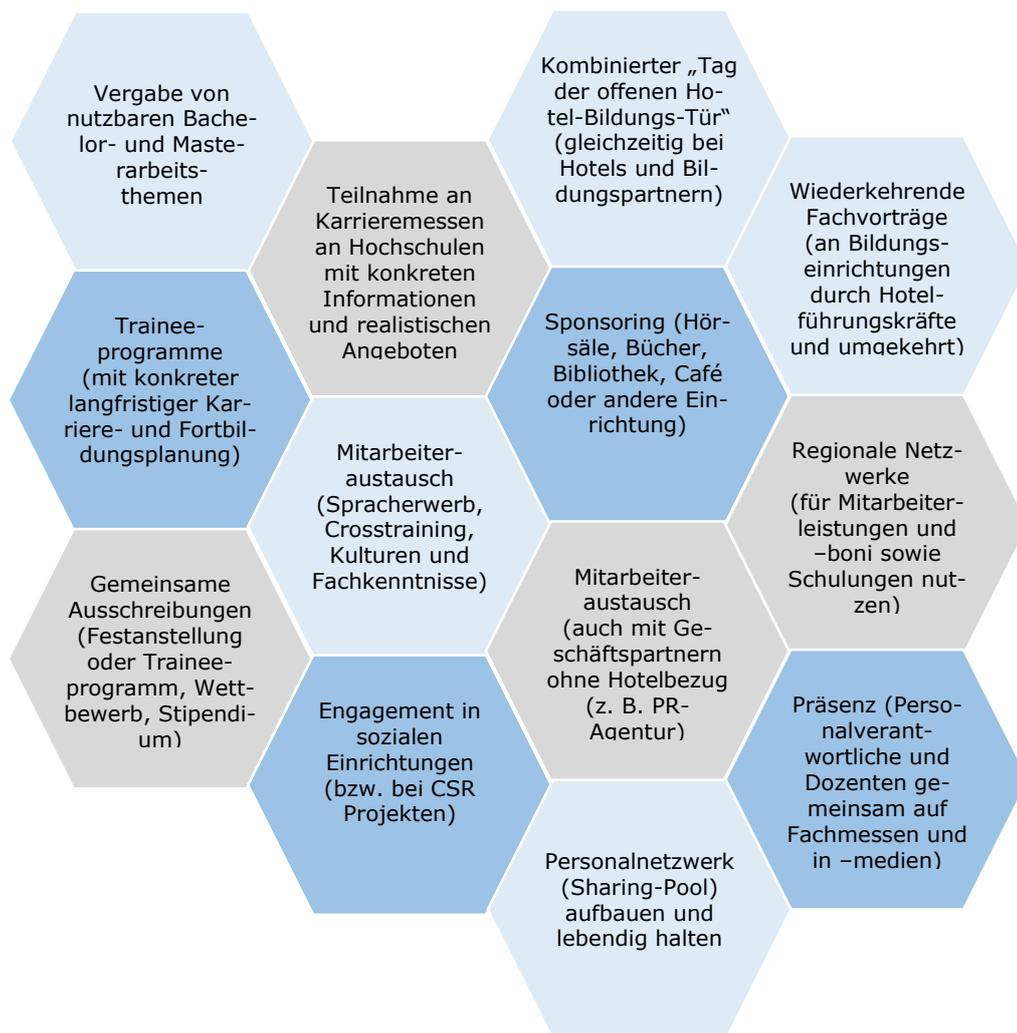


Abb. 65: Kooperationsoptionen im Personalbereich⁴⁶¹

⁴⁶¹ Eigene Darstellung infolge der Ergebnisse der Erhebung für diese Arbeit und in Anlehnung an Soller (2012), S. 36 und Jung/Abderhalden (2015), S. 97 und Frey (2002), S. 12.

D) Sättigungs- und Stagnationsphase + Belastungsfaktoren

Eine Kooperation lebt von der Ausgestaltung durch sorgfältig ausgewählte Partner. In der Operative dürfen die ursprünglichen Ziele und Planungen nicht in den Hintergrund geraten. Gleichwohl ist ein routinierter Umgang mit den Instrumenten und Maßnahmen nicht per se negativ zu beurteilen. Daher ist es in einer Sättigungs- und Stagnationsphase wichtig, den Verlauf zu hinterfragen und die Notwendigkeit neuer Impulse abzuwägen. Sollten jene Einflussfaktoren überwiegen, die die Zufriedenheit absinken und die Kooperation zu einem Pflichtprojekt ohne Initiativkraft werden lassen, entwickeln beide Partner Skepsis ob ihrer Vorteile. Daher ist diese Etappe ein kritischer Zeitraum, in dem die Existenz einer an sich vorteilhaften Partnerschaft gefährdet werden kann. Sofern die Rückmeldungen von Teilnehmern nicht mehr zufriedenstellend ausfallen oder die Vertrauenskultur nachhaltig leidet, wird ein Partner diese emotionalen Faktoren thematisieren. In einer solchen Zeitspanne kommen der verlässlichen und professionellen Kommunikation sowie einer gewachsenen Vertrauensbasis große Bedeutung zu. Je nach Anspruchs- und Erwartungshaltung kann sich diese Phase zwischen drei und zwölf Monaten hinziehen. Dies ist auch davon abhängig, wie konsequent die Partner bei sich verändernden Sachlagen reagieren, wie wichtig ihnen die gegenseitige Wertschätzung ist oder der vermeintliche Imageverlust durch ein Kooperationsende wäre bzw. welche Alternativpartner im Markt verfügbar sind. Ausgehend von einer detaillierten Vorbereitung und Ausverhandlung eines Kooperationsystems, ist davon auszugehen, dass kein Partner ein solches schnell und kurzfristig aufgibt, sondern dazu längere Entscheidungsprozesse in Gang gesetzt werden.⁴⁶²

E) Abschwungs- und Endphase + Endfaktoren

Um den Lebenszyklus einer Allianz zwischen einem Unternehmen und einem Bildungsanbieter zu komplettieren, wird auch die letzte Phase eines Kooperationsmodells dargestellt. Infolge einer solchen Periode der Abkühlung zwischen den Partner wird erkennbar, dass einer oder beide keinen Nutzen mehr aus dieser Zusammenarbeit zieht. Dies kann bedeuten, dass sich die ursprünglich vereinbarten Ziele nicht mehr mit einer veränderten Unternehmenspolitik decken oder das Studienangebot grundlegend umgestaltet wird. Auch das Wegfallen der persönlich verlässlichen Ansprechperson als Mittler zwischen beiden Partnern oder das nachlassende Renommee eines der beiden Partner kann zur Auflösung einer Bildungspartnerschaft führen. Je höher der Anspruch und die Komplexität des Projekts, desto höher ist auch das Risiko, dass die Handhabbarkeit nicht mehr aufrechterhalten werden kann. Das Scheitern einer Partnerschaft kann auch infolge von Marktveränderungen, Eigentümerwechsel oder bildungspolitischen Neuausrichtungen passieren, obwohl die Zufriedenheit bei den Teilnehmern hoch ist. Wenn der Umgang mit belastenden Faktoren nicht zu einer Veränderung und Belebung führt, können aus einem Stagnationsprozess auch finalisierende Faktoren entstehen, die bei den Partnern zur Beendigung der Kooperationsgedanken führen. Dann ist es konsequent und wirtschaftlich vernünftig, wieder getrennt zu agieren.⁴⁶³

⁴⁶² Vgl. Howaldt/Ellerkmann (2005), S. 29f. und Ergebnisse der Erhebungen dieser Arbeit, ausführlich bereits erläutert in Kapitel 6.2, Frage 16d.

⁴⁶³ Vgl. Howaldt/Ellerkmann (2005), S. 31ff. und Jung/Abderhalden (2015), S. 134 und Ergebnisse der Erhebungen dieser Arbeit, ausführlich bereits erläutert in Kapitel 6.2, Frage 16e.

Die hier vorgestellten fünf Phasen mit dazugehörigen Faktoren beschreiben einen professionell organisierten und auf eine strategische Zusammenarbeit ausgerichteten Entwicklungsprozess für eine Bildungspartnerschaft. Im nächsten Schritt folgen die Analyse und Zuordnung möglicher Kooperationsmodelle zu den unterschiedlichen Zielen und Kapazitäten der Partner.

7.2 Typologie privilegierter Bildungspartnerschaften

Ausgehend von kooperativen Strukturen, die in Kapitel 5 ausführlich dargestellt und zu Beginn von Kapitel 7 aufgegriffen wurden, war es dem Verfasser dieser Arbeit ein wichtiges Anliegen, mögliche Kooperationen unter Berücksichtigung der Spezifika der Hotellerie und der Hochschulen zu gruppieren. Um die Vielschichtigkeit möglicher Allianzen strukturiert und passgenau abzubilden und ihre Schwerpunkte, Verflechtungen und Aufgabenteilungen voneinander abgrenzen zu können, enthält der folgende Abschnitt eine spezielle Matrix, die infolge der Expertengespräche und der Ergebnisse der quantitativen Befragungen erstellt wurde.

Im Zuge der Entwicklung dieser „**Typologie privilegierter Bildungspartnerschaften**“ war es zur Feststellung der Rahmenbedingungen und zur Ableitung von Begleitfaktoren angezeigt, eine Eingrenzung auf mitarbeiterbezogene Kriterien vorzunehmen und zu deren Identifikation eigene Bewertungsinstrumente zu entwickeln.⁴⁶⁴ Um eine übersichtlichere Darstellung zu ermöglichen, wurden vier Ergebnistabellen erstellt, die nach Art der Vertragsbindung (Typ 1 und Typ 2 sind ohne Vertragsbindung, Typ 3 bis Typ 10 mit Vertragsbindung), dem Angebot aus dem Bestandskatalog oder der Erstellung zusätzlicher Lehrangebote der Hochschule (Typ 3 bis Typ 7 beziehen sich auf das Standardangebot der Hochschule, (Typ 8 bis Typ 10 beschreiben neu entwickelte Modelle) und nach einem Sachbezug (Typ 5 und Typ 6) differenziert wurden.

Durch diese Typologie sind zehn Kooperationsarten definierbar, deren Ausprägungen bei den Differenzierungsmerkmalen Leistungsumfang, Zielsetzung, Zielgruppe, Grad der Verbindlichkeit und Zeithorizont sinnvoll zusammengefasst werden konnten. Die Typen bauen nicht aufeinander auf, können jedoch kombiniert oder auch parallel mit unterschiedlichen Partnern gestaltet werden.

Leistungsumfang

Das Merkmal „Leistungsumfang“ beschreibt die inhaltlichen Bestandteile der Zusammenarbeit. Es folgt der Frage, **WAS** dieses Modell umfasst und welcher Partner welche Anteile daran trägt. Dabei werden sowohl Parallelen als auch ein steigender Fachaufwand und Umfang eines Kooperationsmodells deutlich, einhergehend mit ansteigendem Koordinierungsaufwand und zunehmendem Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern für eine reibungslose Betreuung solcher Modelle.

⁴⁶⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an Hovestadt/Beckmann (2010) S. 8 und Wijnbeek u. a. (2002), S. 36 und Kraemer/Klein (2001) S. 4 und Münch (2003) S. 40 und Seufert (2008) S. 289 und Wimmer/Nicolai (2003) S. 7 und Huth (2003) S. 3 und Bundesministerium für Bildung und Forschung/Wimmer, Rudolf u. a. (2002) S. 3ff. und Schuh u. a. (2005), S. 51ff. sowie die Auswertungen der Expertengespräche für diese Arbeit.

Zielsetzung

Die Kategorie „Zielsetzung“ umfasst das im Rahmen dieser Arbeit entwickelte „SIG-Intentionsmodell“, um die Frage, **WARUM** eine Kooperation eingegangen und betrieben wird, zu beantworten. Die unterschiedliche Gewichtung der divergierenden Perspektiven der Partner ergeben die drei hier beschriebenen Kategorien von Kooperationsausprägungen. Innerhalb einer strategischen Kooperation geht es im Zuge einer expansiven Unternehmenspolitik um die Bündelung organisatorischer Elemente zur Erlangung größerer Effizienz durch Prozessoptimierungen und größere Synergieeffekte. Bei einer inhaltlichen Kooperation stehen Bildungs- und Entwicklungsziele sowie wissenschaftliche Herausforderungen im Fokus. Eine gewinnorientierte Kooperation setzt dahingegen auf die Verbesserung der Marktposition und eine Weiterentwicklung von Produkten oder Dienstleistungen unter Berücksichtigung einer möglichen gegenseitigen Querfinanzierung. Diese drei Perspektiven sind nicht immer trennscharf darstellbar und verändern sich auch im Verlauf einer Kooperation. Ihre Schwerpunktsetzung hängt vom Vertragsmodell und von den unternehmerischen Zielen der jeweiligen Führungsverantwortlichen ab. Die drei definierten Intentionen können singular vorkommen oder sich in unterschiedlicher Gewichtung ergänzen. Sie stellen die Hauptgruppen an Motiven dar, anhand derer die Gründung einer Kooperation ausgerichtet wird.

Kooperationskategorie		
S Strategische Kooperation	I Inhaltliche Kooperation	G Gewinnorientierte Kooperation
Expansive Unternehmensziele und Effizienz durch Prozessoptimierung und größere Synergieeffekte fokussiert auf Employer Branding und Mitarbeitergewinnung	Bildungs- und Entwicklungsziele sowie wissenschaftliche Herausforderungen in einem Wissens- und Lernmodell mit der Priorisierung von Lehrprojekten und akademischem Anspruch	Stärkung der Marktposition, Weiterentwicklung von Angeboten oder gegenseitige Querfinanzierung in einem primär gewinnorientierten Geschäftsmodell
Kooperationsfokus		

Tab. 29: SIG-Intentionsmodell⁴⁶⁵

Zielgruppe

Um den Charakter einer Kooperation besser bestimmen zu können, wurde ebenfalls im Zuge dieser Ausarbeitung das „EAO-Zielgruppen-System“ entwickelt. Es gibt eine Antwort auf die Frage, **WER** mit diesem Kooperationsangebot vor allem angesprochen wird und kann ebenfalls in drei Ausprägungen unterteilt werden. Dabei zeigt sich, dass die Modelle auch weiter entwickelt und nach und nach geöffnet werden, wenn es nicht ausreichend interne Teilnehmer gibt oder die Intention zu einem wirtschaftlich einträglicheren Geschäftsmodell verstärkt ausgestaltet wird.

⁴⁶⁵ Eigene Darstellung aufgrund der Ergebnisse der Erhebung für diese Arbeit und Schuh u. a. (2005), S. 54ff. und Helbich (2005), S. 191ff. und Soller (2012), S. 43 und Frey (2002), S. 7ff.

E Exklusive Gruppe	A Alle Studenten	O Offenes Angebot auch für Externe
<i>Das Modell ist nur einer bestimmten Personengruppe vorbehalten, zum Beispiel Hoteldirektoren oder Mitarbeiter der Hotelkette mit bestimmter Betriebszugehörigkeit.</i>	<i>Alle Studenten einer Hochschule können Nutzer der Kooperationsbestandteile sein.</i>	<i>Die Angebote der Zusammenarbeit stehen auch externen Teilnehmern offen bzw. zur Verfügung.</i>

Tab. 30: EAO-Zielgruppen-System⁴⁶⁶

Grad der Verbindlichkeit

Der Grad der Verbindlichkeit beschreibt, **WIE** Partner miteinander verbunden sind, d.h. welche Kompetenzverteilungen, Abhängigkeiten und Einflussnahmen bestehen, und, ob es Unterschiede zwischen staatlichen und privaten Hochschulen bei der Entstehung und Betreuung von Kooperationen mit Hotelketten gibt. Bei diesem Punkt ist auch die Abhängigkeit von persönlichen Beziehungen und einem vertrauensvollen und zugleich professionellen Umgang zwischen den Akteuren hervorzuheben. Zugleich wird die Verbindlichkeit auch von der Wahl der passenden Rechtsform und dem Grad der Institutionalisierung, z. B. durch Aufbau einer Geschäftsstelle oder Einsetzen eines Kooperationsmanagers, beeinflusst.⁴⁶⁷

Zeithorizont

Bei der Betrachtung der zeitlichen Perspektive einer Kooperation ist feststellbar, für **WIE LANGE** sie intendiert ist. Die detaillierte Einschätzung kann punktuell und projektbezogen, befristet oder unbefristet sowie kurz- oder langfristig sein.⁴⁶⁸

Durch die Gruppierung dieser fünf Schwerpunkte lassen sich die folgenden zehn Kooperationstypen darstellen. Die ersten beiden enthalten dabei nicht vertragsgebundene Modelle, gehören aber aus Vollständigkeitsaspekten zum Standardangebot der Hochschule und werden daher auch aufgeführt.

⁴⁶⁶ Eigene Darstellung aufgrund der Ergebnisse der Erhebung für diese Arbeit.

⁴⁶⁷ Vgl. Killich (2005), S. 19.

⁴⁶⁸ Vgl. Soller (2012), S. 35ff.

Kooperationstyp	Differenzierungsmerkmal
1 Auftakt	Vertragsungebundene Elemente aus dem Bestandsangebot der Hochschule
2 Präsenz	
3 Integration	Vertragsbasierte Elemente aus dem Bestandsangebot der Hochschule
4 Förderung	
5 Aktivität	
6 Sponsoring	Neue Modelle mit Vertrag und Sachbezug
7 Infrastruktur	
8 Kompetenztransfer	Modelle mit Vertrag und individuellen Zusatzelementen zum Bestandsangebot der Hochschule
9 Individualisierung	
10 Übernahme	

Tab. 31: Differenzierungsbereiche der Typologie privilegierter Bildungspartnerschaften

Typ 1: **AUFTAKT**

Die Basiskategorie der Kooperationen umfasst einen unregelmäßigen Austausch von Stellenanzeigen und Informationen über Neueröffnungen. Die Hochschule verbreitet diese Angaben über ihre internen Netzwerke. Die Ansprechpartner auf beiden Seiten kennen sich im Regelfall nur flüchtig, es besteht weder ein Vertrag noch wird die Zusammenarbeit strukturiert gepflegt. Aus Sicht der Hotelkette ist dies ein Marken- und Rekrutierungsmodell, so dass die Vakanz bzw. Information allen Studenten, Absolventen und Multiplikatoren (bspw. Dozenten) zugänglich gemacht werden kann. Für eine Hochschule ist dies ein kostenfreies Serviceangebot, das je nach Ressourceneinsatz ausgebaut oder auf diesem Niveau gehalten wird. Für beide ist es eine anlassbezogene punktuelle Zusammenarbeit mit niedrigem Aufwand. Für Hotelketten, die Praktikantenstellen und Traineeprogramme sowie passende Einstiegsstellen anbieten, gehört dieses -zumeist kostenfreie- Instrument zum Standardrepertoire. Sowohl staatliche als auch private Hochschulen, die sich um Praxispartner bemühen, bieten diesen Service als Einstiegsoption für den jeweiligen Rekrutierungszeitraum.

Typ 2: **PRÄSENZ**

In der zweiten Form der Kooperation findet ein intensiverer Austausch zwischen beiden Partnern statt. Das Unternehmen nimmt an Veranstaltungen der Hochschule teil, um dort präsent zu sein. Dabei steht das Ziel der Werbung für das Unternehmen als Arbeitgeber im Fokus. Zugleich nutzt das Unternehmen die Verbindung mit einer Bildungseinrichtung, um sich als modern und innovativ darzustellen und direkt an der Kontaktstelle zu Absolventen und Studenten auf sich als Arbeitgeber auf-

merksam zu machen, zum Teil sogar kombiniert mit Erstinterviews für offene Stellen. Dieses Marken- und Rekrutierungsmodell findet sich vor allem an privaten, zunehmend auch an staatlichen, Einrichtungen. Es verursacht mittlere Kosten und ist an alle Studenten und Absolventen, aber auch an fachbezogene Multiplikatoren (bspw. Dozenten) und Fachmedien gerichtet. Die Aktivität beschränkt sich auf den Veranstaltungszeitraum und die Vor- sowie Nachbereitung, dient auch als Auftakt für eine Intensivierung der Beziehung.

Differenzierungsmerkmal/ Typenbezeichnung	TYP 1: AUFTAKT	TYP 2: PRÄSENZ
Leistungsumfang/ Bestandteile WAS?	Austausch von Informationen über Neueröffnungen, Nebenjobs, Stellenausschreibungen, Aushang/Verteilung an der Hochschule	Teilnahme der Hotelkette an Karrieremesse oder ähnlicher Veranstaltung
Zielsetzung/ SIG-Intentionsmodell WARUM? S Strategisches Marken- & Rekrutierungsmodell I Inhalte: (akad.) Wissens- & Lernmodell G Gewinn- & Geschäftsmodell	S 1) Werbung für Unternehmen 2) Stellenbesetzung	S 1) Werbung für Unternehmen 2) Stellenbesetzung 3) Hochschule wirbt mit Partnern, um Image zu stärken und Studenten zu akquirieren
EAO-Zielgruppen-System WER? E Exklusive Gruppe A Alle Studenten O Offenes Angebot auch für Externe	A Studenten Absolventen Multiplikatoren	A Studenten Absolventen Multiplikatoren Medien
Grad der Verbindlichkeit/akad. & ökonomische Einflussnahme und Kompetenzverteilung WIE? Unterschied privat/staatlich	- unregelmäßiger Kontakt ohne Vertrag - geringe Kosten - Unternehmen Regelangebot der Hochschule - Keine Unterschiede zwischen privater oder staatlicher Institution	- unregelmäßiger Kontakt ohne Vertrag - mittlere Kosten für das Unternehmen, geringe für die Hochschule - Unternehmen nutzt Struktur der Hochschule - Keine Unterschiede zwischen privater oder staatlicher Institution
Zeithorizont? WIE LANGE?	Anlassbezogen, punktuell	Anlassbezogen, punktuell

Tab. 32: Übersicht der Bildungspartnerschaften: Vertragsungebundene Modelle mit Bestandselementen

Die drei folgenden Kooperationstypen zeichnen eine enger werdende Hinführung zu individuellen Lehrangeboten und eine monetäre sowie ideelle Unterstützung für die Nutznießer des Netzwerks aus.

Typ 3: **INTEGRATION**

Zum Typ 3 „Integration“ werden alle Maßnahmen gerechnet, bei denen Inhalte der Partner gegenseitig in die Abläufe integriert werden. Dies kann durch Expertenvorträge im Lehrbetrieb, die Vergabe von Seminarthemen und Unterstützung bei Abschlussarbeiten durch das Unternehmen ebenso geschehen wie durch den Einsatz von Dozenten der Hochschule im Unternehmen oder das Angebot projektorientierter Trainee Stellen. Die Aspekte des Marken- und Rekrutierungsmodells werden um die Schwerpunkte eines Wissens- und Lernmodells erweitert und richten sich an die exklusive Gruppe der Studenten, Absolventen, Multiplikatoren und Bewerber.

Das Unternehmen kann im Rahmen dieses Modells die Teilnahme an Projektarbeiten als Auswahlinstrument nutzen, die Hochschule ihre Dozenten durch zusätzliche Praxisaufgaben weiter qualifizieren und das Netzwerk mit Wirtschaftsunternehmen als Qualitätsmerkmal darstellen. Es handelt sich zumeist um projektbezogene, oft semesterweise und dadurch befristete Kooperationsbedingungen, wobei das Unternehmen Struktur und Regelangebote der Hochschule nutzt und sich keine gravierenden Unterschiede zwischen staatlichen und privaten Bildungseinrichtungen zeigen. Als Beispiele für diese Kategorie der Zusammenarbeit sind das Praxishotel der Upstalsboom Hotels, welches durch Studenten der Hochschule München betrieben wird, ebenso zu nennen wie die Projektpartnerschaft der Hochschule Heilbronn und Greenline Hotels oder der Hochschule München und Geisel Privathotels, im Rahmen derer ein Nachhaltigkeitskonzept und ein Traineeprogramm für die private Hotelgruppe entstanden sind.

„Mit einem Stipendium vereinen wir beide Seiten und können gleich von Beginn an die Fach- & Führungskräfte von morgen unterstützen.“⁴⁶⁹

Typ 4: **FÖRDERUNG**

Im Rahmen dieses Verbundes vergeben Unternehmen als Bestandteil eines Rekrutierungs- und Lernmodells Stipendien für modulare Bildungsangebote oder auch für ganze Studiengänge. Ergänzend dazu sichern sie eine privilegierte Vergabe von Praktikumsplätzen und eine bevorzugte Berücksichtigung bei Einstiegspositionen nach dem Studium zu. Sowohl die Hochschule als auch das Unternehmen werben auch in Fachmedien mit diesem Angebot, beide erwarten eine gesteigerte Bindung durch diese Zuwendung. Es handelt sich um ein exklusives Modell für Studenten, die das firmeninterne und das hochschulrechtlich erforderliche Auswahlverfahren bestanden haben. Diese können im Rahmen des Selektionsprozesses für spätere Führungstätigkeiten im Unternehmen genutzt werden.

Die Kommunikation erfolgt auch in Richtung weiterer Bewerber sowohl für Studiengänge als auch für offene Stellen im Unternehmen und unterstreicht die Vernetzung der beiden Partner. Das Unternehmen zahlt ein Stipendium für ein Regelangebot

⁴⁶⁹ Zitat von Frau Cathrin Hagelberg, arcona HOTELS & RESORTS, auf Arcona.de (2016), Abruf am 21.7.2017.

der Hochschule und diese räumt Privilegien ein, zumeist jedoch keinen Einfluss auf die Lehrinhalte. Abhängig von den anfallenden Studiengebühren ist dieses Modell primär an privaten Bildungseinrichtungen und in Bundesländern mit Studiengebühren zu finden. Angesprochen werden auch Führungskräfte, die auf Absolventen dieses Modells aufmerksam gemacht werden sollen. Die Hochschule kann dadurch ihren Praxisbezug unterstreichen, das Stipendium auch als Anerkennung und Qualitätsnachweis für das Studienprogramm werten und die Vermittlungsquote in attraktive Einstiegspositionen nach dem Studienabschluss verbessern. Beiden Partnern ist an einer langfristigen Verbindung gelegen. Modelle der Förderung hotelspezifischer Bildungsangebote sind nicht der Regelfall. Als Beispiele dienen das „Berthold Kempinski-Stipendium für Hotelmanagement“ an der IUBH Internationale Hochschule Bad Honnef-Bonn, welches von der Kempinski AG bis zum Jahr 2015 vergeben wurde sowie das Stipendienprogramm der Arcona HOTELS & RESORTS an der FHM Schwerin, das für den dualen Studiengang Hotel- & Tourismusmanagement im Jahr 2016 anlief.⁴⁷⁰

Typ 5: **AKTIVITÄT**

Entscheidet sich ein Unternehmen, eine bestimmte Anzahl an Studenten eines Studienprogramms zu stellen, handelt es sich um eine Mischung aus Marken- und Rekrutierungs- sowie Wissens- und Lernelementen, die der strategischen Personalentwicklung zuzuordnen ist. Die Personen nehmen am Regelangebot der Hochschule teil, so dass dieses auf Langfristigkeit angelegte Modell nur einer exklusiven Gruppe offen steht. Das Unternehmen begleitet den standardisierten Studienplan mit firmenrelevanten Vorträgen und fachspezifischen Schulungen, so dass die Hochschule mit diesem intensiven Wirtschaftskontakt werben kann. Das Unternehmen offeriert den eigenen Mitarbeitern dadurch ein qualitativ hochwertiges Bildungsangebot, welches ohne Partner nicht darstellbar wäre. Ausgerichtet ist das Modell sowohl auf Studenten und Multiplikatoren (Dozenten, Führungskräfte) als auch an Bewerber und Fachmedien.

Die Absolventen sollen dadurch besonders eng an das Unternehmen gebunden werden. Es ist in beiderseitigem Interesse, dass die Zusammenarbeit langfristig gestaltet wird. Dieses Modell ist sowohl an staatlichen als auch an privaten Hochschulen einsetzbar und findet Anwendung zwischen den Leonardo Hotels und der HWTK Berlin im dualen Bachelorstudiengang Dienstleistungsmanagement, zwischen den Hilton Hotels und der Hotelfachschule Breda mit einer eigenen „Hilton-Class“ sowie zwischen A&O Hotels & Hostels und der IUBH Internationale Hochschule Berlin ebenfalls mit einer eigenen Klasse, die auch in einem anderen Rhythmus unterrichtet wird als die restlichen Dualstudenten. Einen dezentralen Ansatz haben die Leonardo Hotels gewählt, indem sie an den regionalen Leonardo-Standorten duale Studenten in die regulären Klassen an IUBH Lernzentren entsenden.

⁴⁷⁰ Vgl. Arcona.de (2016), Abruf am 21.7.2017.

Differenzierungsmerkmal/Typenbezeichnung	TYP 3: INTEGRATION	TYP 4: FÖRDERUNG	TYP 5: AKTIVITÄT
Leistungsumfang/ Bestandteile WAS?	1) Seminar- & Abschlussarbeiten 2) Führungskräfte als Referenten 3) Trainee Stellen oder Praxiselemente 3) Dozenten der Hochschule im Unternehmen (Inhouse-schulungen)	1) Stipendiensystem 2) Privilegierte Auswahl für Traineeprogramme 3) Auszeichnungen für Abschlussarbeiten	1) Unternehmen schickt feste Anzahl an Studenten in Lehrangebote der Hochschule 2) Ggf. Ergänzung durch firmenspezifische Kurse und Schulungen
Zielsetzung/ SIG-Intentionsmodell WARUM? S Strategisches Marken- & Rekrutierungsmodell I Inhalte: (akad.) Wissens- & Lernmodell G Gewinn -& Geschäftsmodell	S+I 1) Werbung für Unternehmen 2) Markenname bekannt machen 3) Vorauswahl für Einstellungsverfahren 4) Hochschule und Unternehmen können mit Partnern werben	S+I 1) Werbung für Unternehmen/ Marke 2) Vorauswahl für Einstellungsverfahren 3) Strategische PE	S+I 1) Werbung für Unternehmen/ Markenname 3) Vorauswahl für Einstellungsverfahren 4) Strategische PE 5) Hochschule und Unternehmen können mit Partnern werben
EAO-Zielgruppen-System WER? E Exklusive Gruppe A Alle Studenten O Offenes Angebot auch für Externe	E Studenten Absolventen Multiplikatoren Bewerber	E Studenten Multiplikatoren Bewerber Führungskräfte Medien Dozenten	E Studenten Multiplikatoren Bewerber Absolventen Medien Dozenten
Grad der Verbindlichkeit/akad. & ökonomische Einflussnahme und Kompetenzverteilung WIE? Unterschied privat/staatlich	- regelmäßiger Kontakt - Projektverträge - Vergütung - Unternehmen nutzt Struktur der Hochschule - Keine Unterschiede zwischen privater oder staatlicher Institution	- langfristiger Vertrag - enge Abstimmung - Unternehmen zahlt Stipendien - Hochschule räumt Privilegien ein - Primär bei privaten Bildungsanbietern	- langfristiger Vertrag - enge Abstimmungsprozesse - Unternehmen zahlt Studiengebühren - Keine Unterschiede zwischen privater oder staatlicher Institution
Zeithorizont? WIE LANGE?	Projektbezogen, befristet	Langfristig, zumeist unbefristet	Langfristig, zumeist unbefristet

Tab. 33: Typologie privilegierter Bildungspartnerschaften: Vertragsbasierte Modelle Bestandselementen

Bei den folgenden Kooperationstypen 6 und 7 steht ein Sachbezug im Vordergrund, so dass es nicht um Bildungsinhalte, sondern um eine Förderung von Infrastruktur oder die Vergabe von Namensrechten bzw. den Betrieb hochschulinterner Einrichtungen durch Partnerunternehmen geht.

Typ 6: SPONSORING

Bildungssponsoring kennzeichnet einen weiteren Kooperationstyp. Dabei kann es sich um Zuwendungen des Unternehmens für Einrichtungen der Hochschule, z. B. die Bibliothek handeln, oder um eine Namensvergaben für einen Hörsaal gegen eine finanzielle Beteiligung oder komplette Kostenübernahme der Einrichtungskosten. Auch die temporäre Einrichtung eines Musterzimmers oder die Bereitstellung neuen Mobiliars für einen Veranstaltungsraum gehören dazu. Dieses Marken- und Rekrutierungsinstrument ist zumeist projektbezogen oder unbefristet angelegt, um ein lang anhaltendes positives Image aufzubauen. Es spiegelt sowohl die Notwendigkeit als auch die Offenheit der Hochschule wider, Finanzmittel auch unabhängig von Forschungs- und Lehrprojekten einzuwerben. Damit kann es auch als ein interessantes Modell unternehmerischer Verantwortung im Rahmen einer Corporate-Social-Responsability-Strategie eines Unternehmens darstellen und verankert geschickt den Namen und die Firmenwerte des Sponsors im für Studenten, Bewerber, Absolventen und Dozenten permanent zugänglichen Lernumfeld.

Dieses Modell ist auch für die Darstellung in den Medien relevant, ergänzt die so wieso vorgesehene Struktur der Hochschule und ist sowohl an staatlichen als auch an privaten Bildungseinrichtungen realisierbar. Als gelungene Sponsoringmaßnahmen können an der Hochschule München der „Starwood Studiergarten“, die „Motel One Lounge“ für alle Studierenden sowie der „Hilton Salon“ für das „Master Forum Tourismus“ betrachtet und genutzt werden.⁴⁷¹ Eine von der Hochschule Worms im Jahr 2010 ausgelobte Ausstattung mit Sonnenschirmen für den Lesegarten der neuen Hochschulbibliothek fand bei den angefragten Hotelgruppen nicht genügend Unterstützung, wäre aber ein ebenso positives Beispiel für pragmatisches Bildungssponsoring.⁴⁷²

Typ 7: INFRASTRUKTUR

Bei diesem Kooperationstyp übernimmt das Unternehmen eine Infrastruktureinrichtung der Hochschule, die sie entweder sonst selbst bewirtschaften oder gar nicht einrichten würde. Es kann sich dabei um Gastronomie- aber auch bspw. um Betreuungsangebote für Kinder handeln, zumeist langfristig, aber auch als zeitlich begrenzte Pop-up-Angebot denkbar.

Die Zielsetzung ist gewinnorientiert und zugleich wird eine starke Markenpräsenz erreicht. Dieses offene Angebot ist an alle Nutzer der Hochschule gerichtet, sogleich aber auch an Medien und andere Multiplikatoren. Ein Modell hierfür ist das Dallmayr Café auf dem Campus der IUBH Internationale Hochschule Bad Honnef-Bonn in Bad Honnef.

⁴⁷¹ Vgl. Tourismus.hm.edu (2017), Abruf am 21.7.2017.

⁴⁷² Der Verfasser dieser Arbeit war selbst an diesem Projekt beteiligt und ermutigte seinen damaligen Arbeitgeber, die Kempinski AG, diese Art des Sponsorings zur Positionierung an der Hochschule zu nutzen. Das Konzept wurde jedoch aus Kostengründen nicht umgesetzt.

Differenzierungsmerkmal/ Typenbezeichnung	TYP 6: SPONSORING	TYP 7: INFRASTRUKTUR
Leistungsumfang/ Bestandteile WAS?	1) Bildungssponsoring für Infrastruktur oder Verbrauchsmittel 2) Namensgebung	Betrieb eines Bereiches der Hochschule, bspw. Mensa, Bistro, Pop-Up-Café o.ä.
Zielsetzung/ SIG-Intentionsmodell WARUM? S Strategisches Marken- & Rekrutierungsmodell I Inhalte: (akad.) Wissens- & Lernmodell G Gewinn -& Geschäftsmodell	S 1) Unternehmen bewirbt eigene Interessen 2) Hochschule sucht wirtschaftlichen Vorteil 3) Praxisanbindung 4) soziale Verantwortung	S+G 1) Markenname bekannt machen 2) Hochschule spart Ausgaben 3) Unternehmen erzielt wirtsch. Gewinn
EAO-Zielgruppen-System WER? E Exklusive Gruppe A Alle Studenten O Offenes Angebot auch für Externe	A+O Studenten Multiplikatoren Medien Bewerber	A+O Studenten Multiplikatoren Medien Dozenten
Grad der Verbindlichkeit/ akad. & ökonomische Einflussnahme und Kompetenzverteilung WIE? Unterschied privat/ staatlich	- langfristiger Vertrag - Ausgaben für Namensrechte o.ä. - Unternehmen nutzt Struktur der Hochschule - Keine Unterschiede zwischen privater oder staatlicher Institution	- Unternehmen übernimmt Infrastruktur der Hochschule, trägt wirtschaftliches Risiko - Keine Unterschiede zwischen privater oder staatlicher Institution
Zeithorizont? WIE LANGE?	Projektbezogen oder unbefristet	Befristet, unbefristet

Tab. 34: Typologie privilegierter Bildungspartnerschaften: Modelle mit Vertrag und Sachbezug

Die Modelle 7-9 beschreiben Kooperationsprojekte mit neu entwickelten Angeboten, die zusätzlich zum Standardprogramm einer Hochschule entwickelt wurden.

Typ 8: **KOMPETENZTRANSFER**

Eine Kombination aus Gewinnorientierung und einem Marken-, Rekrutierungs-, Wissens- und Lernmodell stellt der achte Kooperationstyp dar. Mit dem Ziel eines Kompetenztransfers entwickeln Unternehmen und Hochschule ein neuartiges Studienprogramm, das allen Studenten offen steht. Auch die Stiftungsprofessur für ein zusätzliches Lehrthema kann dabei ein Element sein. Die langfristige Zusammenarbeit folgt einer strategischen Ausrichtung basierend auf dem Leitbild, der Mission und Vision des Unternehmens. Beide Partner übertragen ihre Expertise in dieses neue Konstrukt, mit dem auch innovative Lernformen und Strukturen verbunden sind. Private Bildungseinrichtungen nutzen die Option eines solchen Austausches vergleichsweise öfter als staatliche Einrichtungen. Die Falkensteiner Hotelgruppe begann im Jahr 2009 Verhandlungen mit der Fachhochschule Kärnten für den Aufbau eines neuartigen dualen und auf Hotelprojektmanagement ausgerichteten Bache-

lorstudiengangs am Campus Villach, beendete jedoch wenige Wochen vor dem Studienbeginn der ersten Jahrganges die Allianz. Wenige Jahre später begann dieselbe Hotelgruppe eine Bildungs Kooperation mit der Freien Universität Bozen und der Cornell School of Hotel Administration, um einen trinationalen „Executive Master in Hospitality Management“ anzubieten.⁴⁷³

Typ 9: **INDIVIDUALISIERUNG**

Auch dieses Modell stellt eine Kombination aus Gewinnerorientierung und einem Marken-, Rekrutierungs-, Wissens- und Lernmodell dar. Der Fokus liegt auf dem Aufbau eines individualisierten Studienprogramms, das exklusiv den Mitarbeitern des Unternehmens angeboten wird. Auch spezielle Fort- und Weiterbildungsangebote können darunter zusammengefasst werden. Eine weitere Ausprägung kann der Einsatz von Dozenten der Hochschule als Referenten im Unternehmen im Rahmen sog. „Inhouse-Schulungen“ sein. Das Konstrukt ist Teil des strategischen Bildungsangebotes des Unternehmens, das die firmeninterne Akademie bzw. Lehrprogramme mit Inhalten, die von der Hochschule kostenpflichtig eingespeist werden, langfristig ergänzt. Die Hochschule geht auf ein Unternehmen zu und richtet das neu zu entwickelnde firmenspezifische Lehrprogramm (eng: corporate programme) nach individuellen Unternehmensplänen aus. Es richtet sich dadurch vor allem an Unternehmen, die ausreichend Mitarbeiter und Finanzkraft besitzen, um eine solche individualisierte Struktur langfristig tragen zu können. Angesprochen werden auch Bewerber und Führungskräfte, zur Attraktivitätssteigerung bewerben beide Partner das Projekt auch in Fachmedien. Dieser Kooperationstyp entspricht vor allem den wirtschaftlichen Bestrebungen privater Bildungsträger, wäre aber auch mit staatlichen Hochschulen umsetzbar. Individuelle Programmgestaltung ist ein Markenzeichen der One University, einer Bildungspartnerschaft zwischen der Hotelgruppe Motel One und der IUBH Internationale Hochschule Bad Honnef-Bonn, aber auch bei der Kooperation der Hotelgruppe Vienna House mit der Modul University Vienna zu finden. Auf der Ebene der MBA Programme sind hierbei die Konstellationen zwischen Kempinski Hotels und der Universität Reims ebenso wie die zwischen der Hotelgruppe Lindner und der Munich Business School zu nennen. Aus anderen Branchen sind in diesem Bereich langjährige Kooperationen der WHU Vallendar und der Firma Merck sowie der Lufthansa AG mit der London Business School am Markt aktiv.

Typ 10: **ÜBERNAHME**

Das letzte Modell beschreibt den Fall einer Übernahme des gesamten Fortbildungsangebotes eines Unternehmens durch eine Hochschule. Diese trägt fortan auch das wirtschaftliche Risiko während sich das Unternehmen aus dem Lehrangebot völlig zurückzieht, wobei zumeist die Namensgebung bleibt. Vor allem private Institutionen bieten diese Option an, die als langfristige Maßnahme an alle Nutzer und Multiplikatoren gerichtet ist. Es ist ein auf Gewinnerzielung ausgerichtetes Konstrukt, das auch im Bildungsbereich die Auslagerung von Geschäftsbereichen ermöglicht. Das im Markt bekannteste Modell ist die Übernahme der ehemaligen Steigenberger Akademie durch die IUBH Internationale Hochschule Bad Honnef-Bonn, andere Hotelketten haben eine solche selbstständig agierende Akademie nicht gegründet.

⁴⁷³ Vgl. Expertengespräche zu dieser Arbeit und tourismuspresse.at (2013), Abruf am 21.7.2017.

Differenzierungsmerkmal/Typenbezeichnung	TYP 8: KOMPETENZ-TRANSFER	TYP 9: INDIVIDUALISIERUNG	TYP 10: ÜBERNAHME
Leistungsumfang/ Bestandteile WAS?	1) Unternehmen und Hochschule entwickeln neuartiges Studienprogramm, das auch externen Bewerbern und Studenten offen steht 2) Unternehmen finanziert Stiftungsprofessur	1) Individualisiertes Studienprogramm nur für Mitarbeiter des Unternehmens 2) auch Angebote im Bereich Fort- und Weiterbildung	Wirtschaftliche und inhaltliche Verantwortung für einen Bereich der unternehmensspezifischen Bildungsinfrastruktur geht an Hochschule über
Zielsetzung/SIG-Intentionsmodell WARUM? S Strategisches Marken- & Rekrutierungsmodell I Inhalte: (akad.) Wissens- & Lernmodell G Gewinn -& Geschäftsmodell	S+I+G 1) Image-, Erfahrungs- und Wissenstransfer zwischen Unternehmen und Hochschule und Erwartung, dass sich die Absolventen primär ans Unternehmen gebunden fühlen (keine Pflicht) und die Praxisnähe der Hochschule deutlich wird 2) Strategische Ausrichtung als Teil des Leitbildes/ der Mission + Vision des Unternehmens	S+I+G 1) Gewinnerzielendes Lehrangebot der Hochschule, das mit dem Unternehmen entwickelt und nur firmenintern zur Verfügung gestellt wird 2) Strategische Ausrichtung als Teil des Leitbildes/ der Mission + Vision des Unternehmens	G 1) Gewinnerzielendes Modell der Hochschule 2) Strategische Ausrichtung als Teil des Leitbildes/der Mission + Vision des Unternehmens
EAO-Zielgruppen-System WER? E Exklusive Gruppe A Alle Studenten O Offenes Angebot auch für Externe	A Studenten Multiplikatoren Medien Dozenten Bewerber	E Studenten Bewerber Führungskräfte Medien	A Studenten Absolventen Medien Dozenten
Grad der Verbindlichkeit/ akad. & ökonomische Einflussnahme und Kompetenzverteilung WIE? Unterschied privat/ staatlich	- Unternehmen überträgt Expertise in gemeinsames Bildungsprojekt - Hochschule und Unternehmen kombinieren Theorie und praktische Anforderungen, entwerfen neue Strukturen und Lehrprogramme - Keine Unterschiede zwischen privater oder staatlicher Institution	- Unternehmen kombiniert firmeninterne Fortbildungen mit Lerninhalten, die von der Hochschule kostenpflichtig eingespeist werden - Hochschule geht auf Unternehmen zu und richtet Lehrprogramm nach individuellen Unternehmensplänen aus - Unternehmen und Hochschule entwickeln individualisierte, neue Strukturen und Lehrprogramme - vor allem von privaten Institutionen angeboten	- Eigentümerwechsel - Hochschule übernimmt wirtschaftliches Risiko - Unternehmen zieht sich aus dem Lehrangebot völlig zurück, Namensgebung bleibt - Hochschule übernimmt Einrichtung des Unternehmens - vor allem von privaten Institutionen angeboten
Zeithorizont? WIE LANGE?	unbefristet	unbefristet	unbefristet

Tab. 35: Typologie privilegierter Bildungspartnerschaften: Modelle mit Vertrag und individuellen Zusatzelementen

Die Auswahl des passenden Kooperationsmodells kann nur das Ergebnis eines langen Entwicklungsprozesses sein. Klare Zieldefinition, realistische Bedarfs- und Kapazitätsschätzung und die Auswahl eines erfahrenden Partners sowie die persönliche Verbindlichkeit der Führungspersonen auf beiden Seiten sind die entscheidenden Elemente erfolgreicher Bildungspartnerschaften.

Die hier vorgestellte Typologie umfasst die detaillierte Ausformulierung von zehn Kooperationsarten unterschiedlicher Bindungsintensität. Alternativ ist auch eine Differenzierung nach einer etwaigen strategischen oder operativen Ausprägung denkbar, um die Zuordnung zu vereinfachen und eine weitere Dualität aufzubauen. Durch die vergleichsweise groben Zuordnungskriterien wird eine Nuancierung und praxisrelevante Differenzierung erschwert, zur Einstiegsorientierung aber ist dieser Ansatz ebenfalls nutzbar.

Abstrakt-strategische Ausrichtung	Konkret-operative Ausrichtung
Geschäftsmodell entwickeln	Mitarbeitergewinnung
Synergieeffekte erzielen	Personalentwicklung
Marktposition stärken	Arbeitnehmerloyalisierung
Arbeitgebermarke schärfen	Know-How-Input

Tab. 36: Dualität von Bildungskooperationen⁴⁷⁴

Bereits in Kapitel 5.1 wurde im Verlauf der Vorstellung von Motivkategorien zur Kooperationsanbahnung auch auf diese beiden hingewiesen. Gerade bei privaten Bildungsträgern werden diese Ausprägungen zur Beurteilung einer Investition in eine Bildungskooperation heran gezogen.

Infolge der Verknüpfung von fünf chronologischen Phasen inklusive relevanter Faktoren mit den zehn gebündelten Typen für Bildungskooperationen zeigt der nachfolgende Abschnitt eine pragmatische Zusammenstellung und Fokussierung der relevanten Kriterien.

7.3 ASP-Trialog

Aus der Kombination der Typologie und des Faktoren-Phasen-Modells wird ersichtlich, wie komplex und aufwändig ein partnerschaftlicher Kooperationsprozess zwischen Hotelketten und Hochschulen sein kann. Um die relevanten Attribute der Forschungsergebnisse prägnant und anschaulich zusammen zu fassen, hat der Verfasser dieser Arbeit daher den ASP-Trialog entworfen. Dieses Konstrukt fasst in übersichtlicher Form die wichtigsten drei Kernelemente für den Erfolg eines Kooperationsmodells zwischen Hotelketten und Bildungseinrichtungen zusammen.

Die Kategorie „**Persönlichkeit**“ unterstreicht die herausgehobene Stellung von fördernden und fordernden Führungskräften, den „Promotoren“⁴⁷⁵, sowie der verantwortlichen koordinierenden Kontaktperson, der in jedem Kooperationsmodell eine Schlüsselrolle zukommt.

⁴⁷⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an Schuh (2015), S. 52 und Soller (2012), S. 36ff. und Frey (2002), S. 4ff. sowie infolge des Expertengesprächs des Verfassers dieser Arbeit mit Prof. Dr. Kurt Jeschke, IUBH Internationale Hochschule Bad Honnef-Bonn, am 31.8.2016.

⁴⁷⁵ Gutting (2016), S. 149.

Zum Bereich „**Sicherheit**“ gehören sowohl Vertragstreue als auch organisatorische Stabilität und ein hohes Qualitätsniveau. Der professionelle und strategische Umgang mit teamorientierten Lösungsansätzen kombiniert mit einer delegationsfähigen Führungsauffassung sichert effiziente Verfahrensprozesse. Auch eine eindeutig festgelegte und erfahrungsbasierte Kompetenzverteilung sowie moderne Kommunikationsinstrumente verstehen sich als systemrelevante Notwendigkeiten.

Die Kategorie „**Attraktivität**“ fokussiert die Bereiche der äußeren Darstellung und des Marktauftritts einer Bildungspartnerschaft. Der Vertrieb spielt dabei ebenso eine Rolle wie die nach innen deutlich zu machende Expansions-, Gestaltungs- und Wettbewerbsorientierung. Auch eine klare Zielsetzung und relevante Lern- und Lehrinhalte sowie die realen Kapazitäten beider Partner werden damit erfasst, um ein schlüssiges Bild eines authentischen Kooperationsmodells erzeugen zu können.

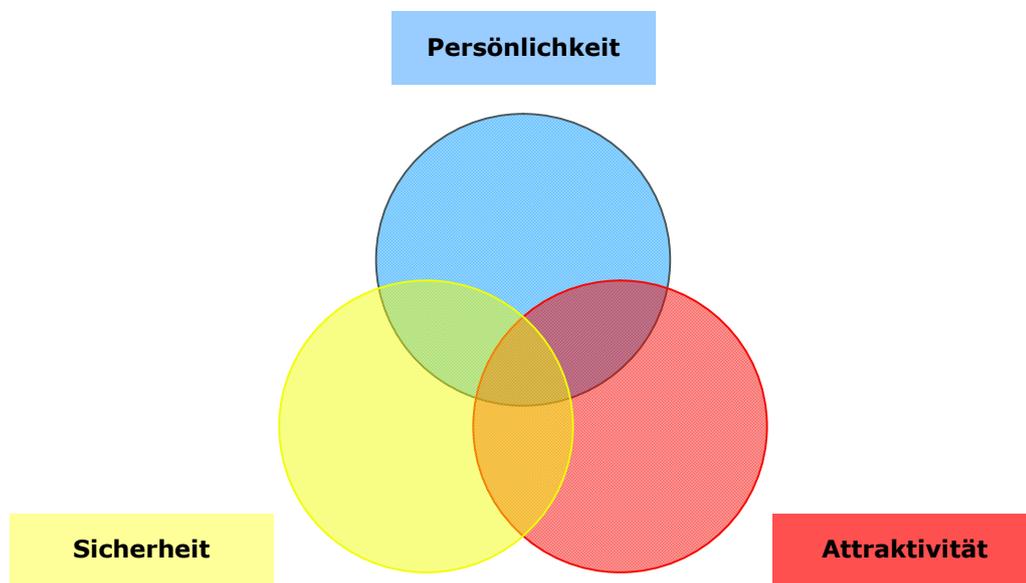


Abb. 66: ASP-Triolog privilegierter Bildungspartnerschaften

Sowohl in der Fachliteratur als auch in allen Expertengesprächen und bei den Ergebnissen der Erhebungen wurde deutlich, dass die damit verbundene Verlässlichkeit für Kontinuität und Vertrauen steht und damit existenzielle Bedeutung für den Bestand und den Erfolg eines partnerschaftlichen Bildungsmodells hat. Sowohl aus der Perspektive der Hochschulen als auch Sicht der Unternehmen ist das Vertrauen der wichtigste Wert für eine erfolgreiche Kooperation, der sich nur begrenzt monetär oder formal beeinflussen lässt. Diese informelle Stärke ist ein Garant für den Zusammenhalt, der auch in einer digitaler und effizienter werdenden Wirtschafts- und Bildungslandschaft eine nicht hoch genug einzuschätzende Rolle spielt.⁴⁷⁶

⁴⁷⁶ Vgl. Stifterverband für die Deutsche Wirtschaft (2013), S. 5ff. + 33.

Aus den Antworten der Erhebungen und der zusammenfassenden Klassifizierung wird eine Anlehnung an die in Kapitel 3.2 ausgeführten traditionellen Managementtheorien, vor allem an Mayos Human-Relations-Ansatz, sehr deutlich. Die Einflüsse der sozialen Umgebung und der Arbeitsbedingungen sowie die kommunikativen Verbindungen zwischen den Mitarbeitern aber auch zu Dritten spielen bei Mayo und auch bei der erfolgreichen Gestaltung von Bildungspartnerschaften eine elementare Rolle. Dies ist naheliegend, denn Kooperationen gehen von Menschen aus, werden von ihnen gestaltet und gelebt - hängen von ihnen ab. Gerade auch im Bildungsbereich werden daher Vorbilder und Rahmensetzungen gebraucht, um Kreativität und prozessuale Effizienz zu ermöglichen - ähnlich wie bei Hotelketten, die sich im Weltmarkt behaupten und durch innovative Angebote positiv absetzen müssen. Diese vergleichbaren Interessenlagen führen die beiden personalintensiven Leistungsanbieter Hotelgruppen und Hochschulen im Bildungsbereich zusammen und eröffnen gemeinsam vorteilhafte Entwicklungschancen, sofern der Dreiklang aus Attraktivität, Sicherheit und Persönlichkeit in konkrete Handlungsschritte umgesetzt wird.

In diesem Sinne fördert jeder Erfolg einer privilegierten Bildungspartnerschaft das Miteinander von Bildungsanbieter und -nachfrager und trägt dadurch zu einer Modernisierung der Hotellerie sowie zur Erschließung neuer Bildungsmöglichkeiten für die Hochschulen gleichermaßen bei. Eine verlässliche Partnerschaft ist auch im Bildungsbereich etwas Besonders – ein Privileg.

⁴⁷⁷ Stifterverband für die Deutsche Wirtschaft (2013), S. 33.

"Wir bekommen zwar nicht mehr Bewerbungen für duale Studiengänge als für die dualen Ausbildungsberufe, die Abbrecherquote der Studierenden ist sehr niedrig, ihre Motivation und das anwendbare Fachwissen nach dem Abschluss jedoch stark ausgeprägt - daher nutzen wir diese vorteilhafte Zusammenarbeit, um motivierte und qualifizierte Nachwuchskräfte selbst zu prägen und an uns zu binden. Es ist für uns ein Erfolgsmodell."⁴⁷⁸

Kapitel 8: Weitere Handlungsempfehlungen und zukünftiger Forschungsbedarf

Nach der ausführlichen Darstellung und Analyse der qualitativen Expertengespräche und der Ergebnisse der quantitativen Erhebungen sowie der Ableitung der relevanten Zusammenhänge und Abhängigkeiten wird deutlich, dass sich aus dem Bereich Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung ein, wenn nicht der, zentrale Handlungsbedarf für die Existenzsicherung der Hotellerie ergibt. Bildungspartnerschaften in der Hotellerie können in diesem Zusammenhang ein wichtiges Element in einer Sammlung vieler kleiner und großer Instrumente darstellen. Im Personalwesen hängen Erfolg und Misserfolg in großem Maße von großzügiger Perspektive und konsequenter Planungsfähigkeit, von Durchhaltevermögen und Berechenbarkeit, vor allem aber von persönlicher und betrieblicher Verlässlichkeit ab. Es geht dabei um innovative Allianzen, um einen Modernisierungsimpuls in die Branche auszusenden. Die Vermittelbarkeit komplexer Studien- und Ausbildungsprogramme stellt die Bildungseinrichtungen vor eine große Herausforderung. Die Praxisnähe zu gestalten, gleichzeitig hohem wissenschaftlichen Anspruch gerecht zu werden und dabei auch bereit zu sein, Angebote in Netzwerkstrukturen zu entwickeln, sollte das gemeinsame Ziel sein. Auch anhand der vielseitigen Akteursrollen lässt sich daher in diesem umfangreichen Themenfeld zusätzlicher Handlungsbedarf ableiten. Sowohl die Führungskräfte eines Unternehmens als auch die zuständige Personalabteilung richten ihre Aufmerksamkeit auf die möglichen Effekte einer Bildungskoooperation aus. Primär suchen sie qualifizierte Mitarbeiter sowie Praktikanten und Absolventen, um auch wissenschaftlichen Input zu generieren. Auf Seiten einer Hochschule sind die Studenten und auch deren Professoren an attraktiven Partnern interessiert. Dabei stehen sowohl konkrete Stellenangebote oder Projekte als auch Wirtschaftskontakte als Sponsoren im Vordergrund. Der Karriereservice einer Hochschule hat dabei die besondere Rolle, zielgerichtete die Quote erfolgreich vermittelter Absolventen zu erhöhen und zugleich Unternehmen regelmäßig auf einem Hochschulcampus zu präsentieren. Jeder einzelne Akteur hat aus seiner Perspektive ausreichend Interesse daran, dass sich Bildungsanbieter und Wirtschaftspartner zusammenschließen. Die konkrete Ausgestaltung hängt wiederum von vielen in dieser Arbeit ausführlich dargelegten Determinanten ab. Mehrere branchenweite sowie betriebliche Ansätze und Handlungsempfehlungen für die Hochschulen werden im Folgenden dargelegt, um das Potenzial der Hotellerie hinsichtlich Netzwerkfähigkeit und -orientierung noch besser anregen und ausschöpfen zu können.

⁴⁷⁸ Zitat von Frau Claudia Seifert, DERAG Hotel & Living, im Expertengespräch mit dem Verfasser dieser Arbeit am 15.9.2016.

Kooperationsangebote, die die Grenzen zwischen Hotelpraxis und akademischer Lehre überwinden, sollten verstärkt in den Vordergrund gerückt werden.

Bisher gibt es in diesem Bereich nur eine kleine Gruppe bekannter Instrumente, drei davon mit Unternehmens- und zwei mit Verbandsengagement, eines ist aus studentischer Eigeninitiative entstanden.

Der Hotelkonzern Hyatt verleiht seit dem Jahr 2007 den „Hyatt Student Prize“ an Masterstudenten, die neue und realistische Angebote für die Hotellerie erarbeiten. Bisher hat nur einmal ein Absolvent einer Hochschule in Deutschland gewonnen, im Jahr 2011 ein Vertreter der IUBH Internationale Hochschule Bad Honnef-Bonn. Ein ähnlicher Ansatz findet sich bei der Auslobung des „Mise-en-Place-Cup“ durch das Netzwerk „HotelloTop“ und die Mise-en-Place Group. Hier stehen innovative Konzepte im Hotelmanagementbereich von Studenten der besten Hotelhochschulen Europas im Fokus. Mit einer sehr ausdifferenzierten Strategie ist der „Worldwide Hospitality Award“ am Markt vertreten. Hierbei werden Beiträge von Hotelunternehmen, Zulieferern und Studenten der renommiertesten Hotelhochschulen der Welt in den Kategorien „Beste Kommunikationsstrategie“, „Beste Marketingstrategie“, „Beste Nachhaltigkeitsstrategie“ und „Beste Unternehmensführung im Luxus-hotelsegment“ verglichen und prämiert.

In Deutschland fördert nur die Deutsche Gesellschaft für Tourismuswissenschaften (DGT) den akademisch ausgebildeten Nachwuchs seit mehr als 20 Jahren mit dem „DGT-Wissenschaftspreis“ in verschiedenen Kategorien.⁴⁷⁹ Die Hoteldirektorenvereinigung (HDV) hat ihr Engagement für diese Zielgruppe nach fünf Jahren eingestellt und sich mit dem „Deutschen Hotelnachwuchspreis“ wieder dem praktisch ausgebildeten Nachwuchs zugewandt.⁴⁸⁰

Auf Initiative des Lüneburger Universitäts-Studentenkreises Touristik e.V. wird unter dem Titel „TourKon on Board – Forum für touristische Nachwuchskräfte“ seit 1990 einmal jährlich eine Flusskreuzfahrt mit fast 200 Tourismusstudenten angeboten, um an drei Tagen Unternehmenspräsentationen, Workshops und direkte Gespräche für einen Kontaktaufbau zu Praxispartnern und potenziellen Arbeitgebern aufzunehmen.

Angesichts der zunehmenden Fachkräfteengpässe in der Hotellerie wäre es eine sinnvolle und wirksame Maßnahme, dass sich Hotelketten direkt verstärkt bei solchen Angeboten einbringen oder sogar eigene Modelle entwickeln. Eine Vernetzung sollte als Chance erkannt und dann in praxisnahe Aktivität umgewandelt werden.

⁴⁷⁹ Vgl. DGT.de (2017b), Abruf am 5.9.2017.

⁴⁸⁰ Vgl. HDVnet.de (2011), Abruf am 6.9.2017 und HDVnet.de (2016), Abruf am 6.9.2017 und Hinweis: Der Verfasser dieser Arbeit hat im Jubiläumsband „20 Jahre DGT“ einen Fachbeitrag auch zu diesem Thema verfasst.



Abb. 67: Akteure einer Bildungspartnerschaft⁴⁸¹

Die Branchenverbände DEHOGA Bundesverband, Hoteldirektorenvereinigung (HDV) und Hotelverband Deutschland (IHA) könnten den „Deutschen Hotelnachwuchspreis“ der HDV zu einem wirklichen Wettbewerb aller Ausbildungs- und Studienwege weiter entwickeln und damit ein Zeichen gegen die strikte Trennung von dualer und akademischer Ausbildung setzen. Damit verbunden wäre auch eine Modernisierung der bisherigen „Jugendmeisterschaften des Gastgewerbes“, so dass eine gemeinsame Auslobung in mehreren praxis- und wissenschaftsorientierten Kategorien ein eindrucksvolles Signal gemeinsamer Anstrengungen und Wertschätzung für die gesamte Bandbreite der gastgewerblichen Bildungsoptionen darstellte. Zugleich würde die Einflussmöglichkeit und Deutungshoheit ein Stück weit in die Branche zurückgeholt und zugleich ein Qualitätsnachweis ausgegeben werden. Die in Kapitel 3 ausführlich dargelegte Akteursvielfalt lässt ein solches Vorhaben jedoch nicht in naher Zukunft als umsetzbar erscheinen, obwohl es für die Branche hilfreich wäre.

⁴⁸¹ Vgl. Trost (2011), S. 50.

Qualität und Transparenz verbessern

Angesichts der Vielzahl an Studienangeboten und Bildungseinrichtungen, besteht Handlungsbedarf dabei, Vor- und Nachteile sowie die Handhabbarkeit eines europäischen Zertifizierungssystems für Hotelstudienprogramme als Instrument der Qualitätssicherung und Transparenzverbesserung abzuwägen. Der europäische Dachverband des Gastgewerbes HOTREC könnte analog zur europäischen Sterneklassifizierung für Hotelbetriebe einen Kriterienkatalog entwickeln und ein hochwertiges Zertifikat zu den Inhalten und der Praxisnähe vergeben. Hoteliers würden davon profitieren, einen neutralen Leitfaden für die akademische Ausbildung zu bekommen. Bewerber um Studienplätze erhielten eine Vergleichsbasis für eine spätere Nutzbarkeit ihres Abschlusses und der Wettbewerb zwischen den Hochschulen führte zu mehr Kreativität der Angebote, ggf. aber auch zu einer Marktbereinigung. Da die offiziellen Akkreditierungen primär die Formalia der Abschlussfähigkeit im Rahmen des Bachelor-Master-Systems prüfen, wäre eine branchennahe Zertifizierung hinsichtlich der Inhalte eine hilfreiche Ergänzung. Und gerade in einer Branche mit einem geringen Akademikeranteil würde es zu einem besseren Verständnis dieser Ausbildungswege führen können. In diesem Zusammenhang wäre es auch empfehlenswert, dass sich die Hotellerie über Stiftungsprofessuren oder ähnliche Modelle aktiv in die Weiterentwicklung von Lehrmodellen und -programmen einbringt. Dazu gehört auch die Einbindung von Online-Kursen von Hochschulen in das firmeneigene Weiterbildungsprogramm. Sowohl die Fachhochschule Westschweiz (Ecole Hôtelière de Lausanne) als auch der Hotelzweig der Cornell University bieten Massive Open Online Courses (MOOC) für die Hotelbranche an, d. h. für jedermann zugängliche Fortbildungsmodulare, z. B. „Einführung in globales Hospitality Management“ oder "Politics and Diplomacy of Cooking and Hospitality".⁴⁸² Das Potenzial, mit Lehrmodulen international renommierter Hochschulen das eigene Mitarbeiterbildungsprogramm auszuweiten und aufzuwerten und sich dadurch einen öffentlichkeitswirksamen Wettbewerbsvorteil zu schaffen, ist sehr groß. Angesichts der hohen Kosten, die ein Nutzer solcher Kurse als Einzelteilnehmer direkt an diese Bildungseinrichtungen zahlen müsste, könnte diese Integration von Lehreinheiten Dritter zu einem vorteilhaften Bestandteil der Führungskräfteentwicklung werden und zugleich als ein interaktiver Baustein der Branchenmodernisierung dienen.

Eine interessante Variante der Werbung für hotelleriespezifische Bildungsthemen und Stellenbeschreibungen findet sich auf dem Internet-Blog „hierwillicharbeiten.de“.⁴⁸³ Die Deutsche Hotelakademie (DHA) hat sich als Institut für Weiterbildung am Markt etabliert und widmet sich in locker gestaltetem Design sowohl der Vermarktung eigener Seminar- als auch der Präsentation interessanter Stellenangebote aus der Hotellerie. Nach welchen Kriterien diese ausgewählt werden, ist nicht ersichtlich, aber die privatwirtschaftlich organisierte Deutsche Hotelakademie hat damit ein attraktives Instrument mit einer intelligenten Verknüpfung aus Lehr- und Arbeitsplatzangebot geschaffen. Da die Akademie als Sponsor des Hotelverbands Deutschland (IHA)⁴⁸⁴ auch an diesen Branchenverband angebunden ist, zeigt sich auch auf dieser Ebene der Vorteil enger Vernetzung zwischen Bildungseinrich-

⁴⁸² Vgl. Schwertfeger (2016), S. 1.

⁴⁸³ Vgl. Hierwillicharbeiten.de (2017), Abruf am 5.9.2017.

⁴⁸⁴ Vgl. Hotellerie.de (2017), Abruf am 5.9.2017.

tung und Branchenvertretung, auch wenn es sich bei der Akademie nicht um eine Hochschule handelt. Daher sind auch die verliehenen Abschlüsse, z. B. Hotelbetriebswirt (DHA), nicht im Rahmen des offiziellen Bachelor- und Mastersystems akkreditiert, sondern tragen als rechtlich erforderlichen Zusatz „DHA“, so dass sie als eigene Abschlüsse dieser Akademie identifiziert werden können. Dies wiederum ist auch ein Beispiel für den Wildwuchs solcher Abschlüsse, der wiederum vom DEHOGA Bundesverband kritisiert wird.⁴⁸⁵ Insofern gibt es im Bereich der mitarbeiterorientierten Vermarktung branchenfokussierter Weiterbildungsangebote Verbesserungspotenzial, vor allem aber auch die Notwendigkeit hoher qualitativer Standards, so dass Unternehmer und Arbeitnehmer in wertvolle Angebote investieren und durch unterschiedliche Titel und Bezeichnungen nicht verleitet werden.

Vernetzung und Qualifizierung als Alleinstellungsmerkmale entwickeln

Für Hotelbetriebe, unabhängig oder im Kettenverbund, stellt sich der Bereich Aus-, Fort- und Weiterbildung als vorteilhaftes Instrument zur Profilbildung dar. Die zehn in Kapitel 7.1 vorgestellten Kooperationstypen bieten eine ausreichende Bandbreite, um unter Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Spielräume die passende Vernetzung mit Bildungspartnern zu initiieren. Es geht dabei um eine ideale Verknüpfung von Werbung für das eigene Unternehmen als attraktiver Unternehmer mit den Notwendigkeiten der Mitarbeitergewinnung und den Chancen der Personalentwicklung und -loyalisierung. Zudem führt eine intensive Betreuung und Förderung der Mitarbeiter zu positiven Berichten auf Mitarbeiterbewertungsportalen und in sozialen Netzwerken, so dass auch indirekte Auswirkungen solcher Maßnahmen als langfristige Investition mit hoher Rendite erkennbar sind.

Frühzeitige und langfristige Heranführung an die Hotellerie

Ein frühes Eintreten für die Branche sollte bereits in Kinderbetreuungseinrichtungen und Schulen beginnen. Eine Hotelkette, die als Förderer auftritt, Schüler mit Eltern und Großeltern in die Hotels einlädt, Veranstaltungen in der Küche oder im Restaurant so gestaltet, dass Hemmschwellen gesenkt und Lust auf das Arbeitsumfeld Hotellerie geweckt werden, kann davon langfristig profitieren. Es gibt nur wenige Branchen, die Flexibilität erlebbar machen können, so dass sich Schüler und Studenten dort ausprobieren können. Dazu gehören Geduld und eine professionelle Koordination, um die Wahrnehmung der Hotellerie nachhaltig positiv zu beeinflussen. Voraussetzung für eine erfolgreiche Anwendung dieser frühzeitigen Instrumente ist das Bewusstsein für die Dramatik der Situation und die Einsicht in eine Handlungsnotwendigkeit. Das erforderliche Veränderungsmanagement betrifft den organisatorischen und einen kulturellen Wandel im Umgang mit potenziellen Mitarbeitern ebenso wie mit Multiplikatoren und Vermittlern.⁴⁸⁶

⁴⁸⁵ Vgl. Expertengespräch des Verfassers dieser Arbeit mit RA Sandra Warden, DEHOGA Bundesverband, am 12.7.2017.

⁴⁸⁶ Vgl. Klimmer (2016), S. 234.

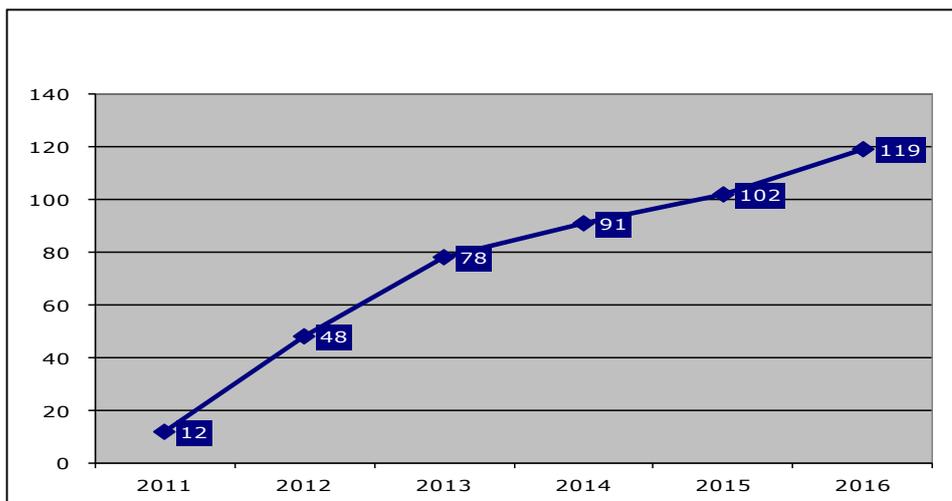


Abb. 68: Entwicklung der Zahl geförderter Studierender im Studienfach Tourismuswirtschaft mit einem Deutschlandstipendium in den Jahren 2011 bis 2016⁴⁸⁷

Finanzierung stärken

Es gibt bisher nicht sehr viele Stipendien, die von Unternehmen an Studierende in Hotelmanagementstudiengängen vergeben werden. Und für mittelständische Betriebe ist dies umso schwieriger. Das Deutschlandstipendium zeigt seit der Einführung im Jahr 2011 mit der hälftigen Finanzierung durch ein Unternehmen und einem gleich hohen Zuschuss vom Bundesministerium für Bildung und Forschung eine interessante Kooperationsmöglichkeit auf, mit der sich auch Einzelbetriebe an einem Studium beteiligen können. Auf Nachfrage war dem DEHOGA Bundesverband kein Hotelbetrieb bekannt, der ein solches Stipendium (Anteil des Unternehmens: 150 EUR pro Monat für die Dauer von zwei Semestern) fördert. Das Kempinski Hotel Taschenbergpalais Dresden übernimmt allerdings genau eine solche Rolle als Sponsor eines Deutschlandstipendiums an der SRH Hotel-Akademie Dresden.⁴⁸⁸ An der IUBH Internationale Hochschule Bad Honnef-Bonn werden dahingegen derzeit keine Stipendiaten dieses Programms unterstützt. Eine Sonderauswertung des Statistischen Bundesamtes ergab, dass bundesweit nur knapp 120 Studierende in tourismuswirtschaftlichen Fächern gefördert werden. Ein großer Handlungsspielraum ist daher sowohl für die anbietenden Hochschulen, die bei der Vermarktung der Stipendien durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung unterstützt werden, als auch für die Hotelbetriebe in Deutschland, eindeutig zu erkennen.⁴⁸⁹

Diese einfach umsetzbare Option, um näher an interessierte Studenten heranzutreten und langfristig an ein Unternehmen zu binden, müsste auch aus Perspektive der Verbände ein sinnvolles Instrument darstellen, um staatliche Zuschüsse für die Branchenbetriebe zu generieren. Zugleich ist es ein moderner Weg, um dem Trend

⁴⁸⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt (2017h), S. 1.

⁴⁸⁸ Vgl. Hochschulcampus-dresden.de (2017), Abruf am 17.9.2017.

⁴⁸⁹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2017h), S. 1 und Expertengespräch des Verfassers dieser Arbeit mit RA Sandra Warden, DEHOGA Bundesverband, am 12.7.2017.

zur Akademisierung durch eine Anbindung an die Unternehmen eine praxisrelevante Prägung zu verleihen. Außerdem wäre es ein Vorteil für die Verbände, zu wissen, welche Betriebe Stipendien ausgeben oder unterstützen, um einen Eindruck dieser Förderinstrumentarien zu erhalten.

Betriebsinterne Ressourcen kombinieren und darstellen

Gemeinsame Konzeptideen für den Vertrieb von Zimmern und gastronomischen Angeboten sind bereits eine gute Grundlage für kombiniertes und daher erfolgreiches Personal- und Arbeitgebermarketing. Daraus ableitbar sind Maßnahmen zum Aufbau eines Stellenpools und ein Kooperationsverständnis auch im Personalbereich analog zu bisher üblichen Marketingkooperationen. Auf dieser Basis für die Erzielung von Synergieeffekten kann durch die Verschmelzung von Kompetenzen zwischen Marketing- und Personalabteilung ebenso reagiert werden wie mit dem gegenseitigen Bewusstsein für die Auswirkungen der jeweiligen Maßnahmen und der Sinnhaftigkeit von Absprachen und einem koordinierten Auftreten. Gemeinsames Werben um Aufmerksamkeit trifft immer sowohl auf potenzielle Gäste als auch potenzielle Mitarbeiter, so dass auch bei der Nutzung vorhandener Ressourcen oder der Ausrichtung strategischer Marketingkonzepte synergetische Arbeitsansätze favorisiert werden sollten. Analog zu Angeboten aus dem Beherbergungsbereich sollten Interessierte Angaben zu Mitarbeiterkonditionen attraktiv gestaltet und leicht zugänglich auf allen Werbekanälen der Hotelbetriebe finden können.

Experten einbinden

Hoteliers sind vielseitig ausgebildet und flexibel einsetzbar. Trotzdem lohnt es sich, für ein komplexes und strategisch ausgerichtetes Projekt Experten einzubinden. Es ist nicht ungewöhnlich, dass externe Vertriebs- oder Austattungsberater in der Hotellerie hinzugezogen werden. Bisher jedoch sind Personalberater mit konzeptionellem Anspruch im Gastgewerbe selten im Einsatz. Dies hängt mit der in Kapitel 4 beschriebenen differenzierten Wertschätzung von Personalarbeit zusammen und hat zur Folge, dass diese Hoteliers auf wichtigen Sachverstand verzichten. Gerade aber in einem in Kapitel 2 dargestellten enger werdenden Mitarbeitermarkt wären neue Ideen und Impulse durch eine Einbindung branchenferner Experten ein lohnenswertes Vorhaben, um sich von Mitbewerbern abzusetzen und die Abhängigkeit von Mitarbeitern nicht noch stärker werden zu lassen.

Kritik ernst nehmen und Praxisnähe ausbauen

Akademische Bildung für die Hotellerie findet nicht uneingeschränkte Unterstützung. Privaten Bildungsinvestoren wird oft vorgehalten, dass ihr Interesse primär gewinngeleitet und nicht bildungs- und wissensorientiert ist. Diese Thematik spielt bei der Glaubwürdigkeit von Bildungsangeboten, bei der Akkreditierung und Anerkennung durch Wirtschaftspartner eine bedeutende Rolle und muss daher von den Bildungseinrichtungen entsprechend aufgenommen werden. Gerade in einer Branche, die hochschulischer Bildung nicht automatisch nahe steht, haben die Bildungspartner eine besondere Verantwortung, im Sinne der Unternehmen und der Qualität der Wissensvermittlung perspektivisch verlässlich zu agieren und ihre Angebote an den tatsächlichen Bedürfnissen der Unternehmen und der Studenten gleichermaßen

auszurichten, ohne dabei den hohen Anspruch an wissenschaftliches Arbeiten und Forschungsleistungen auf Hochschulniveau abzusenken.⁴⁹⁰

Auch die Tendenz zur Überbewertung der tatsächlichen Einsatzoptionen direkt nach einem Abschluss eines Studiums führt zu Erwartungen, die die Hotellerie weder quantitativ noch qualitativ erfüllen kann. Es geht daher um ein realistisches Abbild der Möglichkeiten, um eine intelligente Ergänzung und Verzahnung der dualen Fachausbildung und akademischer Studienangebote, um dem Bedarf der Hotellerie und den Erwartungen der Nachwuchskräfte gerecht zu werden. Um dieses Verhältnis zu verbessern, sind alle Beteiligten zur Mitwirkung aufgerufen, die Hotelunternehmen, die Hochschulen, aber auch die Branchenverbände und andere Einflussnehmer.⁴⁹¹ Aus dem erstarrten Abgrenzen zwischen beruflicher und akademischer Ausbildung sollten die Akteure ausbrechen und mehr Gemeinsamkeiten in der Personalentwicklung und Nachwuchsförderung als bindendes Element entwickeln. Es geht um mehr als um einzelne Kooperationsstrukturen, Berufs- oder Studienabschlüsse, es geht um die dringend erforderliche Modernisierung und Zukunftsfestigung der Hotellerie. Eine Maßnahme könnte ein „Dialogforum der Hotelbildung“ darstellen, an dem sich sowohl Unternehmen als auch Berufs- und Hochschulen sowie die Branchen- und Mitarbeiterverbände beteiligen, um zusammen nach kreativen Lösungsansätzen zu suchen und daraus aus einen intensiven, institutionalisierten und regelmäßigen Fachaustausch zu entwickeln. Damit wäre auch ein kraftvoller Auftritt gegenüber der Politik und anderen Branchen besser darstellbar, um die wirtschaftlich nachweisbare Bedeutung der Hotellerie auch in Aktionen und wertschätzende Wahrnehmung umzusetzen.

Hemmschwelle absenken

Die Hotellerie ist eine Branche, die primär auf dual ausgebildete Fachkräfte ausgerichtet ist. Um die Impulse der hochschulischen Bildung im Gastgewerbe zu verankern, müssen die Bildungsanbieter auf die Hotellerie zugehen. Damit könnte gerade auch der Mittelstand animiert werden, akademisch geprägten Bewerbern offener gegenüber zu treten und damit die vermeintlichen Hürden zwischen Hochschule und Hotel zu verringern. Ein leicht umzusetzender Ansatz ist eine Einladung an örtliche Hoteliere zur Mitgestaltung bei der Studiengangsentwicklung oder bei Veranstaltungen auf einem Hochschulcampus. Auch das Einbinden als Unterstützer von Sportveranstaltungen kann ein Schritt zu mehr Gemeinsamkeit sein. Die in Kapitel 7.1 vorgestellte Typologie hält gerade in den ersten Stufen eine Bandbreite interessanter Optionen bereit, um damit die Skepsis vor Hochschulen abzumildern und ein Mehr an Gemeinsamkeiten zu entwickeln.

Datengrundlage verbessern

Sowohl die Hoteliere als auch Kammern und Fachgesellschaften sind gerade in einer dienstleistungsbietenden und von menschlicher Leistung abhängigen Branche überdurchschnittlich stark davon abhängig, die Erwartungen der nachfolgenden Generationen frühzeitig aufzunehmen und Begebenheiten der Branche darauf anzupassen.

⁴⁹⁰ Vgl. Brand Eins Wirtschaftsmagazin (2008), S. 72ff.

⁴⁹¹ Vgl. Expertengespräch des Verfassers dieser Arbeit mit RA Sandra Warden, DEHOGA Bundesverband, am 12.7.2017.

Für eine intensivierte Auseinandersetzung mit dem Thema Mitarbeiterbetreuung durch Kooperationsmodelle fehlt es an validem Datenmaterial. Daher wäre es ein wichtiger Schritt, wenn sich der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK), die Fachverbände und die betroffenen Hochschulen sowie das Statistische Bundesamt gemeinsam für eine bessere Erhebung von Zahlen der Studierenden, Berufsschülern, Berufsschullehrern und der Zuordnung zu Tourismusstudiengängen und deren spezifischen Ausprägungen, z. B. Hotelmanagement, und Studienanbietern, z. B. private oder staatliche Hochschulen, einsetzen würden. Zugleich sollte es selbstverständlich sein, mehr über die Mitarbeiterzahlen der Hotelketten, z. B. in Verbandspublikationen und über die Stipendiaten, z. B. des Deutschlandstipendiums, herausfinden zu können. Ein transparenter Umgang hilft bei der positiven Außen Darstellung der gesamten Branche, so dass aus der Angabe von Kennziffern und Erfolgsquoten echtes Engagement abgelesen und anerkannt werden kann.

Branchenmodernisierung forcieren – „Hospitality HR Lab“

Das Gastgewerbe ist im Umbruch. Digitalisierung, Personalisierung und Individualisierung spielen dabei eine große Rolle. Wie und wo sich Hotelbetriebe positionieren können, um auch künftig als attraktive Unternehmen wahrgenommen zu werden, ist noch nicht abschließend beantwortet. Die Möglichkeiten dafür sind ebenso vielfältig wie die Herausforderungen im Markt zu bestehen. Im Hotelkompetenzzentrum in Oberschleißheim bei München werden für die Ausstattung von Hotels verschiedene Angebote ausprobiert und dargestellt.⁴⁹² Aber für Personalfragen oder Netzwerkmanagement im Personalbereich gibt es bisher kein Forum, keine adäquate Beteiligung von Hochschulen. Dabei könnten sich diese als Bildungspartner gerade auch für den Mittelstand positionieren. Eine Initiative für ein Forschungsprojekt „Zukunft der Arbeitswelt in der Hotellerie - „Hospitality HR Lab“ wäre ein Anfang, um Konzepte zu entwickeln und abzuwägen, um damit die Erwartungen des Nachwuchses, langjähriger Fachkräfte und Unternehmer mit den Erfordernissen der betrieblichen Realität abzugleichen.

Strukturveränderungen der Lehrangebote im Tourismus

Sowohl für die Hotelbranche als auch für die anbietenden Hochschulen sind die Entwicklungen des Marktpotenzials dualer Studienangebote relevante Größen. Parallel zur dualen Fachausbildung ist ein attraktives Angebot entstanden, das die Struktur der Ausbildung in den Betrieben zugleich aber auch die Nachfragestruktur an Hochschulen verändert. Welche Auswirkungen diese Dualität auf die Lehrangebote und die Vernetzung von Hotellerie und Hochschulen langfristig haben wird, gilt es zu untersuchen. Dazu gehören auch Begleitstudien zu den Langzeiteffekten von Bildungspartnerschaften hinsichtlich Mitarbeiterbindung, Arbeitgebermarke und Bewerberzahlen, z. B. von Stipendienprogrammen, Führungskräfte-seminaren oder -schulungen (z. B. MBA-Programme). Welche Marktvorteile sich Hotelketten durch ihre Größe und Marktmacht erarbeiten können und auf welchem Wege Hemmschwellen für mittelständische Hotels abgesenkt werden, sind ebenso interessante Untersuchungsfragen der Zukunft.

⁴⁹² Vgl. Hotelkompetenzzentrum.de (2017), Abruf am 5.9.2017.

Wanderungsbewegungen und Mobilität nutzen

Die Mobilität von Arbeitnehmern, Schülern und Studenten wird politisch gefördert und gesellschaftlich begrüßt. Gerade die Hotellerie kann durch ihre internationale Prägung noch intensiver daran partizipieren. Die Auswirkungen und Chancen der Migrationsbewegungen sind noch unzureichend untersucht. Angesichts der hohen Jugendarbeitslosigkeit in vielen europäischen Staaten ist es sinnvoll, über langfristig wirksame Programme nachzudenken, die Perspektiven für Unternehmer und Nachwuchskräfte bieten. Dabei sind die Erfahrungen der vergangenen Jahre hinsichtlich sprachlicher, traditioneller oder kultureller Barrieren sowie einer starken Heimatverbundenheit intensiver zu berücksichtigen als dies bisher der Fall war. Zugleich ist das System der dualen Ausbildung dahingehend zu überprüfen, welche Modularisierung den heutigen Gegebenheiten besser entspricht, welcher Anteil moderner und digitaler Lehrformen, z. B. auch in Kooperation mit akademischen Bildungseinrichtungen, realisierbar und nützlich ist und welche weiteren Netzwerkideen dazu auch importiert werden könnten. Eine grenzüberschreitende multilinguale Ausbildung könnte dabei ein anspruchsvolles Modell darstellen – analog zu mehrnationalen Studiengängen. Ein wirtschaftspolitischer Meilenstein wäre es, eine europaweit harmonisierte, modern gestaltete duale Ausbildung als Standard zu etablieren, weitreichende positive Effekte für die Arbeitsmärkte könnten davon ausgehen.⁴⁹³

Qualität & Transparenz	Kritik ernst nehmen	Datengrundlage
Kooperationsangebote	Praxisnähe ausbauen	Branchenmodernisierung
Experteneinbindung	Hemmschwelle senken	Wanderungsbewegungen
Hotellerie	Hochschulen	Forschung
Vernetzung & Qualifizierung	Digitalisierung	Lehrstrukturen
Ressourcenbündelung	Qualität & Transparenz	
Finanzierung		
Frühe Heranführung		

Tab. 37: Perspektiven für Akteure und Forschung

Der breit gefächerte Handlungs- und Forschungsbedarf macht deutlich, dass im Spannungsfeld Hotellerie-Hochschulen ein großes Potenzial für mehr Wissen, mehr Erkenntnisse und ein noch besseres gegenseitiges Verständnis besteht. Die Wahrnehmung der individuellen Chancen kann ein guter Weg sein, um die unterschiedlichen Ziele zur beiderseitigen Zufriedenheit zu erreichen. Das Erkennen von Möglichkeiten und das Ausprobieren neuer Kooperationen wird der Hotellerie insgesamt zum Vorteil gereichen.

⁴⁹³ Vgl. Killich (2005), S. 18 und Laux/Soller (2012), S. 53f.

*"Für uns ist eine Kooperation mit einer Bildungseinrichtung, ob bundesweit oder regional, ein wichtiges Element unserer Personalstrategie. Wir kombinieren dabei die akademische Ausbildung mit den erfolgreich ausgebildeten Facharbeitern, um daraus die besten Teams zusammen zu stellen."*⁴⁹⁴

Kapitel 9: Zusammenfassung und Fazit

Mit der vorliegenden Arbeit konnte eine breit angelegte Übersicht über bestehende Kooperationen im Personalbereich der Hotellerie abgebildet, diese mittels einer eigens entwickelten Typologie strukturiert und anhand eines Faktoren-Phasen-Modells definiert werden. Die große Anzahl an Kooperationen macht deutlich, dass die Notwendigkeit für die Hotellerie, sich im Bereich der Mitarbeitergewinnung, -bindung und -entwicklung mit akademischen Partnern zusammen zu schließen, bei einer ansteigenden Zahl von Hotelgruppen nachvollzogen wird. Durch die zurückhaltende Vermarktung vieler Kooperationsmodelle ist deren Bekanntheit begrenzt und dadurch auch deren positive Auswirkungen auf das Image der Hotellerie. Gleichwohl wird die gesamte Bandbreite von Kooperationsoptionen nur von einer Minderheit der untersuchten Gruppen ausgenutzt. Zudem war die negative oder schweigende Reaktion einiger großer Hotelketten verwunderlich.

Die im Zuge dieser Arbeit fokussierten und im Kapitel 1 vorgestellten Forschungsfragen konnten detailliert beantwortet werden. Die Lage am Arbeitsmarkt mit der Perspektive auf einen anwachsenden Fachkräftemangel wurde sowohl von Arbeitgebern als auch Bildungseinrichtungen ähnlich dramatisch und konsequenzenreich eingeschätzt. Daher werden als Auswirkungen in der Bildungslandschaft steigende Studentenzahlen und eine Vermehrung der Studiengänge erkennbar bei gleichzeitiger gravierender Abnahme der Zahl berufsfachlich Ausgebildeter. Die Kooperationsmodelle sind ein interessantes Instrument, um auf diese Marktentwicklungen zu reagieren, wobei ihre Bedeutung primär von Unternehmen mit strategischer Personalpolitik erkannt wird. Daraus ergibt sich die „Typologie privilegierter Bildungspartnerschaften“ mit einer Bandbreite von zehn Kooperationstypen, die in unterschiedlicher Intensität viele partnerschaftliche Bildungselemente beinhalten. Je nach Enge der Zusammenarbeit, nach Unternehmens- und Hochschulphilosophie und entsprechend der Erfahrungen mit Kooperationen entstehen vor allem Verpflichtungen und Herausforderungen in der aktiven Gestaltung und verlässlichen Kommunikation in einem Kooperationsmodell. Eine Schlüsselrolle nimmt der persönlich verantwortliche Koordinator ein, der als Garant für eine effiziente Organisation und Professionalität angesehen wird. Daraus ableitend sind die Erfolgsfaktoren im ASP-Modell in Kapitel 7 abschließend beschrieben worden: Attraktivität, Sicherheit und Persönlichkeit machen den Erfolg einer privilegierten Bildungspartnerschaft aus.

⁴⁹⁴ Zitat von Herrn Holm Krause, Hilton Hotels, im Expertengespräch mit dem Verfasser dieser Arbeit am 4.8.2016.

In diesem Zusammenhang stehen auch die bestätigten Hypothesen dieser Arbeit. Die Zahl abgeschlossener Kooperationen zwischen Hotelketten und Hochschulen im Bildungs- bzw. Personalbereich hat zugenommen und die Bandbreite der inhaltlichen Ausgestaltung ist größer geworden, abzulesen in den zehn Modellen der Typologie privilegierter Bildungspartnerschaften und passenden Praxisbeispielen. Dabei wurde auch bestätigt, dass die Erfahrung der beiden Partner einer Kooperation zueinander passen muss und eine klare Zielvereinbarung mit Fixierung der Pflichten und Aufgaben erforderlich ist. Der persönliche Kontakt zwischen Führungspersonen und zuständigen Koordinatoren ist maßgeblich für den langfristigen Erfolg, denn beide Partner müssen verlässlich und professionell arbeiten sowie offen für Innovationen und individuelle Anpassungen sein. Der Erfolg einer Kooperation ergibt sich durch die Erreichung vereinbarter Ziele. Dabei hervorzuheben sind die Zufriedenheit und Loyalisierung der Teilnehmer sowie eine langfristig positive Attraktivitätssteigerung des Unternehmens. Persönliche Verbindungen spielen auch und gerade im digitalisierten Wirtschafts- und Bildungsleben eine maßgebende Rolle. Ein hoher Qualitätsanspruch, Transparenz und Prozesseffizienz ergänzen dies und machen deutlich, dass der Bildungsbereich als Teil der Personalpolitik eines Unternehmens sensibel und anspruchsvoll zugleich ist. Die Verankerung auf der Führungsebene eines Unternehmens ist entscheidend, um durch ein Signal nach innen und außen den Stellenwert einer Bildungsallianz zu verdeutlichen.

Zugleich gibt es nicht DIE eine Antwort auf die großen personalpolitischen Herausforderungen in der Hotellerie. Aber viele Bausteine, die zusammen gefügt das Bild einer modernen und mitarbeiterorientierten Branche ergeben können. Individualität und Flexibilität der Hotelbetriebe sind das Pfund zum Wuchern, um im generationsabhängigen individualisierten Präferenz- und Bedürfniswettbewerb zu bestehen und Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Branchen zu erringen. Wenn aus Lernen und Wissen wirtschaftliche Vorteile erarbeitet werden können, wird Bildung noch mehr als Markenkern eines guten Arbeitgebers interpretiert. Auf dieser Grundlage wird der Gedanke der Personalentwicklung durch den Ansatz fortwährender Mitarbeiterbildung perfektioniert und privilegierte Bildungspartnerschaften legen den Grundstein dafür. Es ist dabei nicht die Frage, ob Kooperationen zur Mitarbeiterakquise und Personalentwicklung sinnvoll sind, sondern, wer sie sich am besten zunutze macht. Allerdings muss allen Partnern auch bewusst sein, dass Kooperationen im Personalbereich keine Einmalmaßnahme mit schnellen Ad-Hoc-Effekten und auch keine Einbahnstraße der Leistungen sind. Sie stellen vielmehr eine strategische Antwort auf die personellen Herausforderungen mit der gleichen Werthaltigkeit wie eine langfristige Vertriebs- oder Finanzierungsstrategie dar.

Insofern bedarf es sorgsamer Planung und einer geschickten Umgehung möglicher Innovationshemmnisse wie z. B. zögerlicher Führungskräfte, mangelnden Verständnisses für eine langfristige Personalpolitik sowie Diskontinuität bei Personalverantwortlichen. Eine insgesamt zu geringe Wertschätzung der Personalarbeit und der Druck der Operative verhindern oftmals strategische Mitarbeiterorientierung und dadurch eine rechtzeitige Befassung mit unternehmerisch notwendigen Personalmaßnahmen.

Mangelnde Wertschätzung der Personalarbeit bei der Unternehmensführung	Mangelnde persönliche Verbundenheit mit Kooperationsansätzen
Zögerliche Führungskräfte	Eingeschlafene Netzwerke
Operative Erfordernisse verhindern strategische Planung	Diskontinuität bei Personalverantwortlichen
Kein „Wagniskapital“ im Budget für kreative Personalkonzepte	Festhalten an klassischen „Rezepten“

Tab. 38: Innovations- und Kooperationshemmnisse im Personalbereich⁴⁹⁵

Es muss vielmehr ein Ruck durch die Branche gehen, der dazu führt, dass sich Hotellerie und Hochschulen als Partner auf Augenhöhe verstehen. Mit einem Mehr an unternehmerischer Kreativität und leidenschaftlichem Engagement für Mitarbeiterinteressen sind diese Herausforderungen auch zukünftig -aber gemeinsam- zu meistern.

Die Hotellerie wird daher noch stärker praxisnahe Modelle und Lösungen für zeitgemäße Ausbildungsberufe, aktuelle Lehrinhalte und attraktive Weiterbildungsangebote in enger Kooperation mit den hierfür verantwortlichen Institutionen und Bildungsträgern entwickeln müssen. Kooperationen im Personalbereich werden, analog zum Marketing und Vertrieb, entscheidenden Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit und die Attraktivität der Unternehmen haben. Zugleich sprechen die Auswertungen einer Gehaltsstudie des Jahres 2017 eine deutliche Sprache: eine akademische Ausbildung zahlt sich in einem wesentlich höheren Gehalt aus, denn die Spanne zwischen einem akademisch Gebildeten in Führungsposition und einem Facharbeiter mit Führungsposition liegt bei ca. 100.000 EUR. Zugleich stellen für gering qualifizierte und ungelernete Kräfte adäquate Fort- und Weiterbildungsangebote den Schlüssel zu höheren Positionen und angemessenem Lohn dar. Daraus erwächst eine Verpflichtung für beide Seiten, für das suchende und förderungswillige Unternehmen ebenso wie für den sich bildenden und engagierten Mitarbeiter.⁴⁹⁶

Es fügt sich ein in das Bild der von persönlichem Engagement geprägten Branche und macht zudem deutlich, dass bei allem Trend zur Digitalisierung und Flexibilisierung in diesem Bereich der Zusammenarbeit zwischen Hotelketten und Hochschulen die persönliche Ebene und ein klassisches Partnerschaftsverständnis zentral und existentiell für die positive Entwicklung einer Kooperation sind. Es ist auch ein Signal gegen oberflächliche und schnelllebige Absprachen und ein Zeichen für Zuverlässigkeit und lange Beziehungen zwischen Bildungspartnern. Nachwuchskräfteförderung wird zum strategischen Mittel der Mitarbeiterbindung und zur Vermeidung kostenintensiver Vakanzen, zudem sichern Netzwerke Fachwissen und stärken das Unternehmensimage.

⁴⁹⁵ Eigene Darstellung.

⁴⁹⁶ Vgl. FAZ.net (2017b), Abruf am 28.8.2017.

Damit sind diese Ergebnisse ein positives Zeichen für die Hotellerie, ein Vorbild für viele Skeptiker akademischer Ausbildung und machen Hoffnung auf eine aufholende Professionalisierung der Mitarbeiterfokussierung im Gastgewerbe. Mit privilegierten Bildungspartnerschaften werden geeignete Modelle vorgestellt, um einsatzfreudige Mitarbeiter zu halten und sie gleichzeitig auf den nächsten Karriereschritt vorzubereiten. Sie können auch bei der Regelung der Unternehmensnachfolge oder für eine Unternehmensexpansion eine entscheidende Bedeutung haben.⁴⁹⁷

Die vorliegende Ausarbeitung soll einen Diskussionsbeitrag zum besseren gegenseitigen Verständnis der Optionen für Allianzen zwischen Hotelketten und Hochschulen im Bildungsbereich liefern und kreative sowie erfolgreiche Konzeptideen für vielfältige Netzwerkstrukturen aufzeigen. Der Hotellerie als fantasievoller Branche mit modernen Arbeitsbedingungen und innovativen Bildungslösungen fühlt sich der Verfasser besonders verpflichtet und verbunden, so dass er seinen Beitrag mittels dieser Dissertation dazu leisten möchte.

⁴⁹⁷ Vgl. Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V./Gerwing (2015), S. 70.

Quellenverzeichnis

Online-Quellen

Abendblatt-berlin.de (2017): Tolle Chance für Geflüchtete, 28.4.2017, Abruf am 16.7.2017

Ahgz.de (2015a): Hauptschüler haben im Gastgewerbe zu wenig Chancen, 14.4.2015, Abruf am 15.4.2015

Ahgz.de (2015b): Wie die Bundesregierung die duale Ausbildung stärken will, 16.4.2015, Abruf am 17.4.2015

Ahgz.de (2016): jobs-und-karriere/studie-guetesiegel-exzellente-ausbildung-verbessert-bewerbersituation,200012232527.html, 20.7.2016, Abruf am 16.8.2017

Arcona.de (2016): allgemein/die-arcona-hotels-resorts-vergeben-erstmalst-stipendium, 21.10.2016, Abruf am 21.7.2017

Astroinfoportal.de (2017): Global Millennial Viewpoints, 19.5.2017, Abruf am 22.5.2017

Ausbildung-mit-qualitaet.de (2017): ausbildung-mit-qualitaet.de /betriebe/index.php?c=betriebe, Abruf am 11.7.2017

Berliner Zeitung (2017): www.berliner-zeitung.de/wirtschaft/tourismusbranche-warnt-wenn-sich-nichts-aendert--schliessen-hotel--und-gastbetriebe-28257740, Abruf am 1.9.2017

Blog.abseits.de (2007): blog.abseits.de /2007/01/hotel-human-resources-circle.html, Abruf am 27.5.2017

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2014): www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Tourismus/tourismuspolitik-schwerpunkte-ausbildung.html, Abruf am 25.5.2017

Cafe-Future.de (2017): cafe-future.net/gastro/branchennews/pages/Stockheim-Gruppe-Zertifikat-Ausbildung-mit-Qualitaet-erhalten_34995.html, 23.4.2016, Abruf am 16.8.2017

Dehoga-bundesverband.de (2017): dehoga-bundesverband.de/ausbildung-karriere/ausbildungsqualitaet/, Abruf am 10.7.2017

Destatis.de (2017): www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Wirtschaftsbereiche/BinnenhandelGastgewerbeTourismus/BinnenhandelGastgewerbe/GastgewerbeMindestlohn.html;jsessionid=D68A31768766A5C8E8BCA63B0C852923.cae3, Abruf am 2.4.2017

deutsche-rentenversicherung.de (2017): deutsche-rentenversicherung.de/Allgemein/LeichteSprache/Inhalt/05_lexikon/Functions/glossar.html?cms_lv2=456356&cms_lv3=456340#lv3, Abruf am 7.5.2017

DGT.de (2017a): dgt.de/netzwerk/lehr-und-forschungseinrichtungen/, Abruf am 6.5.2017

DGT.de (2017b): ggt.de/awards/dgt-awards-2017/, Abruf am 5.9.2017

Exzellente-ausbildung.de (2017): exzellente-ausbildung.de, Abruf am 5.7.2017

Falstaff.de (2017): falstaff.de/nd/kempinski-alumni-association-geht-an-den-start/, 20.3.2017, Abruf am 5.4.2017

FAZ.net (2017a): <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/recht-und-gehalt/akademiker-einstiegsgehaelter-versicherer-top-hotel-flop-14951226.html>, Abruf am 3.4.2017

FAZ.net (2017b): faz.net/aktuell/beruf-chance/karriere/gehaelter-im-vergleich-fast-100-000-euro-trennen-oberarzt-und-zimmermaedchen-15164836.html, Abruf am 28.8.2017

Fvw.de (2016): www.fvw.de: Tourismus-Master fürs Spezielle, 10.8.2016, Abruf am 26.8.2017.

Gastgewerbe-magazin.de (2017): gastgewerbe-magazin.de/es-geht-um-die-zukunft-der-branchen-42048, Abruf am 14.4.2017

Gastronomie-hotellerie.com (2015): www.gastronomie-hotellerie.com: Verschleppte-ausbildungsreform-tourismusbeauftragte-greift-ein, 8.12.2015, Abruf am 25.8.2017

Gastronomie-hotellerie.com (2016): www.gastronomie-hotellerie.com: /guetesiegel-exzellente-ausbildung-deutlicher-mehrwert-fuer-hotels, 16.7.2016, Abruf am 16.8.2017

Gehalt.de (2017): www.gehalt.de: Pressemitteilung vom 4.4.2017: Die lukrativsten Branchen für akademische Berufsanfänger, Abruf am 6.4.2017

Gloobi.de (2017): www.gloobi.de: Jeder zweite Tourismus-Job erfordert heute ein Studium, Pressemitteilung vom 26.4.2017, Abruf am 27.4.2017

Handelsblatt.de (2015): www.handelsblatt.de: Nachwuchsköche dringend gesucht, auf www.handelsblatt.de, Ausgabe vom 22.8.2015, Abruf am 25.8.2017

Handelszeitung.ch (2017): handelszeitung.ch/management/airbnb-ist-eine-motivation-fuer-die-hotellerie-1473846, 2.9.2017, Abruf am 5.9.2017

HDVnet.de (2011): hdvnet.de/nachwuchsfoerderung/hdv-wissenschaftspreis-hotellerie.html, Abruf am 6.9.2017.

HDVnet.de (2016): <http://www.hdvnet.de/nachwuchsfoerderung/deutscher-hotelnachwuchs-preis/2016.html>, Abruf am 6.9.2017.

Hierwillicharbeiten.de (2017): <http://hierwillicharbeiten.de/hallo/>, Abruf am 5.9.2017

Hochschulcampus-Dresden.de (2017): hochschulcampus-dresden.de/de/studium/beratung-bewerbung/studienfinanzierung/, Abruf am 17.9.2017

Hochschulkompass.de (2017): hochschulen/die-hochschulsuche.html, Abruf am 22.4.2017

HospitalityInside (2011): Kampflos überlassen, Online-Ausgabe vom 4.11.2011, Abruf am 21.4.2017

HospitalityInside (2013a): Ein Audit gegen schwarze Schafe, auf www.hospitalityinside.com vom 24.5.2013, Abruf am 21.4.2017

HospitalityInside (2013b): Neues HDV-Gütesiegel „Exzellente Ausbildung“ soll Nachwuchs retten, auf www.hospitalityinside.com vom 24.5.2013, Abruf am 19.7.2017

HospitalityInside (2015): Der erste Karriere-Turbo, auf www.hospitalityinside.com vom 10.7.2015, Abruf am 6.6.2017

HospitalityInside (2017a): AccorHotels testet Ausbildung in Multimarken, auf www.hospitalityinside.com vom 2.6.2017, Abruf am 2.6.2017

HospitalityInside (2017b): Mit Smileys auf Gen Y-Kurs, auf www.hospitalityinside.com vom 2.6.017, Abruf am 2.6.2017

Hotelkompetenzzentrum.de (2017): hotelkompetenzzentrum.de/ueber-uns/, Abruf am 5.9.2017

Hotellerie.de (2017): hotellerie.de/go/deutsche-hotelakademie, Abruf am 5.9.2017

Hotelmanagement-studieren.de (2017): hotelmanagement-studieren.de/hotelmanagement-bachelor/, Abruf am 6.5.2017

Hotelschoolsofdistinction (2017): hotelschoolsofdistinction.com/index.php/schools/, Abruf am 7.5.2017

Hottelling.net (2009): hottelling.net/2009/10/23/hotel-human-resources-circle-deutschland-jobmesse-%E2%80%9Echeck-in-day%E2%80%9C-findet-zum-vierten-mal-statt/, Abruf am 16.8.2017

Hottelling.net (2015): hottelling.net/2015/10/08/reform-der-ausbildungen-in-hotellerie-und-gastronomie-seit-mehr-als-12-jahren-ueberfaellig/, Abruf am 6.5.2017

HTR.ch (2017): htr.ch/gastronomie/wie-man-mitarbeiter-findet-motiviert-fuehrt-und-haelt-46190.html, 30.8.2017, Abruf am 5.9.2017

Ihk-schleswig-holstein.de (2017): https://www.ihk-schleswig-holstein.de/bildung/ausbildung/qualitaetsinitiative_gastgewerbliche_Ausbildung/?jsessionid=108D31EB3EF3BEBAD58821C433DA380B.repl2, Abruf am 26.7.2017

IHK und Tourismus (2011): ihktourismus.wordpress.com (2017): ihktourismus.wordpress.com/ihk-und-tourismus/, Abruf am 27.5.2017

Publications.uh.edu (2017): publications.uh.edu/content.php?ca-toid=22&navoid=6098, Abruf am 5.5.2017

RomantikHotels.com (2016): www.romantikhoteles.com/assets/Portal/files/PressReport/Romantik-und-Chateaux-Hotels-verbunden-sich.pdf, 14.6.2016, Abruf am 2.9.2017

Top Hotel (2013): Gastgewerbliche Ausbildungsberufe am wenigsten gefragt, auf www.tophotel.de, Ausgabe vom 9.9.2013, Abruf am 9.9.2013

Top Hotel (2015): Rosinenpicken unter Azubis nimmt zu, auf www.tophotel.de, Ausgabe vom 25.9.2015, Abruf am 29.9.2015

Top Hotel (2017a): www.tophotel.de/20-news/8591-hotelmarkt-international-accorhotels-und-rixos-hotels-starten-joint-venture.html, 6.3.2017, Abruf am 2.9.2017

Top Hotel (2017b): Interview mit Alexander Aisenbrey: Fair-Job-Hotels startet mit sechsstelligem Werbebudget, auf: www.tophotel.de, Ausgabe vom 22.4.2017, Abruf am 22.4.2017

Top Hotel (2017c): „Mövenpick Hotels & Resorts: Frische Ideen der Millennials im „Excom-Y-Komitee“, auf www.tophotel.de, Ausgabe vom 19.5.2017, Abruf am 19.5.2017

Top Hotel (2017d): Zöllick fordert „Qualitätsoffensive an Berufsschulen“, auf www.tophotel.de, Ausgabe vom 2.6.2017, Abruf am 2.6.2017

Top Hotel (2017e): prizeotel setzt auf Emojis, auf www.tophotel.de, Ausgabe vom 2.6.2017, Abruf am 2.6.2017

Top Hotel (2017f): Millennials und Generation Z definieren Markenloyalität neu, auf www.tophotel.de, Ausgabe vom 2.6.2017, Abruf am 2.6.2017

Top Hotel (2017g): Das sind die Top-10 der Hotelfachschulen, 20.6.2017, auf: www.tophotel.de, Abruf am 22.6.2017

Tourismus.hm.edu (2017): tourismus.hm.edu/die_fakultaet/kooperationen/Index.de.html, Abruf am 21.7.2017

Tourismuspresse.at (2013): tourismuspresse.at/presseaussendung/TPT_20130910_TPT0005/die-fmtg-falkensteiner-michaeler-tourism-group-praesentiert-neuen-masterstudiengang-bild, Abruf am 21.7.2017

Tu-dresden.de (2017): tu-dresden.de/bu/verkehr/ivw/tou/die-professur/news/pensionierung_freyer, Abruf am 26.8.2017

Welt.de (2016): welt.de/print/die_welt/politik/article156291438/41-Prozent-der-Jugendlichen-machen-inzwischen-Abitur.html, Abruf am 25.7.2017

Welt.de (2015): wirtschaft/karriere/bildung/article137889076/Die-Maer-von-der-exzellente-deutschen-Ausbildung.html, 27.2.2015, Abruf am 16.8.2017

Wiwo.de (2014): Unternehmen sind selbst Schuld am Fachkräftemangel, 6.8.2014, Abruf am 16.8.2017

Zeit.de (2016): 42/berufsschulen-ausbildung-lehrlinge-erhalt-studium/komplettansicht, 20.10.2016, Abruf am 16.8.2017

Namensartikel in Online-Quellen:

Bedürftig, David (2016): Was Generation Z vom Berufsleben erwartet, auf <https://www.welt.de/wirtschaft/karriere/bildung/article152993066/Was-Generation-Z-vom-Berufsleben-erwartet.html>, 6.3.2016, Abruf am 24.9.2017.

Gardini, Marco (2013): Employer Branding, HospitalityABC, auf www.HospitalityInside.com, Ausgabe vom 8.3.2013, Abruf am 21.4.2017

Hennig, Carsten (2015): Reform der Ausbildungen in Hotellerie und Gastronomie seit mehr als 12 Jahren überfällig, auf www.hottelling.net, 8.10.2015, Abruf am 27.5.2017

Hennig, Carsten (2017a): Ist die Ausbildung so schwierig? Die meisten Vertragslösungen von Azubis gibt es in Hotellerie und Gastronomie, auf www.hottelling.net, 6.4.2017, Abruf am 30.4.2017

Hennig, Carsten (2017b): Recruiting und Bewerbungen waren noch nie so einfach: Hospitality Leaders startet Chatbot zur Jobsuche – künstliche Intelligenz übernimmt Registrierung und führt neue Mitglieder zum Traumjob, auf www.hottelling.net, 27.7.2017, Abruf am 31.7.2017

Pütz-Willems, Maria/Stauss, Susanne (2017): Druck aus der Crowd – Der neue IHA-Vorsitzende Otto Lindner nimmt seine Kollegen in die Pflicht, auf: www.HospitalityInside.com vom 21.4.2017, Abruf am 21.4.2017

Reich, Janina (2017): Multimarkenausbildung für Hotelfachleute, auf www.TopHotel.de, Ausgabe vom 2.6.2017, Abruf am 2.6.2017

Sander, Evaly (2017): Jeder zweite Job mit Studium, auf www.fvw.de, 19.5.2017, Abruf am 26.8.2017

Schwertfeger, Bärbel (2012): Psychologen: Attraktive Hotelunternehmen ziehen belastbare Mitarbeiter an, auf: www.HospitalityInside.com vom 3.2.2012, Abruf am 21.4.2017

Schwertfeger, Bärbel (2013): Benchmarking ist der Benefit, auf: www.HospitalityInside.com vom 17.5.2013, Abruf am 2.6.2017

Schwertfeger, Bärbel (2016): Kennen Sie MOOCs?, auf: www.HospitalityInside.com vom 18.11.2016, Abruf am 21.7.2017

Urschel, Christian (2016): Dual, Gastblog auf www.hotellerie.de, 21. April 2016, Abruf am 30.12.2016

Van Laak, Claudia (2015): Kein Wunder, dass niemand Koch werden will, auf www.deutschlandfunk.de, Ausgabe vom 4.9.2015, Abruf am 26.8.2017

Vollmer, Julia (2017): Heute geschlossen wegen Fachkräftemangel, auf: www.sz-online.de, Abruf am 29. Juni 2017

Wulf, Jan-Peter (2017): Nachwuchssorgen in Hotellerie und Gastronomie: Das sagen die Azubis, auf: nomyblog.de, 27.3.2017, Abruf am 16.8.2017

Beiträge in Zeitungen und Zeitschriften

AHGZ Allgemeine Hotel- und Gastronomiezeitung (2013): Flexibler Renteneintritt, Ausgabe vom 30.3.2013

AHGZ Allgemeine Hotel- und Gastronomiezeitung (2014): Neuer Führungsstil bringt mehr Erfolg, Ausgabe vom 22.2.2014

Bohne, Hartwig (2015a): Kommentar zur Personalmanagement, in: Harvard Business Manager April 2015

Bohne, Hartwig (2015b): Erwartungen der Generation Y, in: YOUCA Österreich

Brand Eins Wirtschaftsmagazin (2008): Die Ware Bildung, in: Brand Eins Wirtschaftsmagazin, Ausgabe 05/2008, S. 72-81

Brass, D. (2004): Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective, in: Academy of Management Journal, Ausgabe 47 (6), S. 795-817

Dyer, Jeffrey/Singh, Harbir (1998): The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, in: The Academy of Management Review, Ausgabe 23/4, Oktober 1998, S. 660-679

Freiling, Jörg (1998): Kompetenzorientierte strategische Allianzen, in: io Management, Ausgabe 67/1998, S. 23-29, Saarbrücken

FVW-Das Magazin für Touristik und Business Travel (2011): Weggewischt, Ausgaben vom 26.08.2011, S. 82-84

Neumaier, Torsten (2015): Esst mehr Pandabären, in: AHGZ Allgemeine Hotel- und Gastronomiezeitung, Ausgabe 3.10.2015, S. 8

Pippel, Gunnar (2013): Hochschulen als Kooperationspartner für Unternehmen, in: HoF-Handreichungen 2. Beiheft „die hochschule“

Sauer, Stefan (2015): Lehrlingsmangel - Dem Gastgewerbe geht der Nachwuchs aus, in: Kölner Stadtanzeiger, Ausgabe vom 12.7.2015

Schudy, Christian/Wolff, Michael (2014): Herausforderung Generation Y, in: Zeitschrift Führung und Organisation, Ausgabe 02/2014, S. 97-102

Top Hotel (2013): Gastgewerbliche Ausbildungsberufe am wenigsten gefragt, in: Top Hotel vom 9.9.2013

Top Hotel (2016): Handeln statt klagen, in: Top Hotel, Ausgabe 11/2016

Top Hotel Spezial (2017a): Dauerhafte Vakanz nicht nur am Herd, in Top Hotel Spezial, Ausgabe März 2017

Top Hotel Spezial (2017b): Wir werden uns Gehör verschaffen, in Top Hotel Spezial, Ausgabe Juli/August 2017

Top Hotel Spezial (2017c): Kein Verständnis für verbandliche Trittbrettfahrer, in Top Hotel Spezial, Ausgabe Juli/August 2017

Ulrich, Dave (1998): Intellectual Competence, in: Sloan Management Review, 39 (4), S. 15-26

Von Bonin, Albrecht (2010): Vom Maschinisten zum Kapitän, in: TopHotel, Ausgabe 1-2/2010, S. 64-65

Wijnbeek, Danie u. a. (2002): 'The corporate university' – training and learning solution for a South African Airline industry, in: South African Journal of Human Resource Management, 4/2006, S. 29-38

Wunderer, Rolf (1992): Das Personalwesen auf dem Weg zu einem Wertschöpfungscenter, in: Personal-Zeitschrift für Human Resource Management, Ausgabe 44- 4/1992, S. 148

Literatur

Bärmann, Frank (2012): Social Media im Personalmanagement, Heidelberg

Baierl, Ronny/Steinhauser, Carolin (2015): Rundum erfolgreich im Hotelmanagement: Dimensionen und Perspektiven im 360°- Blick, Bad Wörishofen

Bamberger, Ingolf/Wrona, Thomas (2012): Strategische Unternehmensführung, München

Bamford, James u. a. (2003): Mastering Alliance Strategy, San Francisco

Bartscher, Thomas u. a. (2012): Personalmanagement, München

Bauer, Petra/Otto, Ulrich (2005): Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten, Tübingen

Baum Tom (2011): Hospitality Management, Volume I, The Idea of Hospitality Management – Past and Present Perspectives, Los Angeles

Bea, Franz Xaver/Haas, Jürgen (2009): Strategisches Management, Stuttgart

Beck, Christoph (2012): Personalmarketing 2.0, Köln

Beck, Matthias/Berndt, Wolfram/Graf, Markus (2014): Bindung der Generationen, in: Schwuchow, Karlheinz/Gutmann, Joachim: Personalentwicklung. Themen, Trends, Best Practices, Freiburg/München

Beck, Reinhilde/Schwarz, Gotthart (2004): Personalentwicklung : Führen - Fördern – Fordern, Augsburg

- Becker, Manfred, (2009): Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, Stuttgart
- Becker, Manfred/Kluckow, Nina (2011): Fallstudien für Human Resources Management. Personalwirtschaft und Personalentwicklung, München
- Becker, Thomas (2005): Leitbildentwicklung in Kooperationen, in: Becker, Thomas u. a. Netzwerkmanagement: Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg, Berlin
- Becker, Thomas u. a. (2005a): Netzwerkmanagement: Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg, Berlin
- Becker, Thomas u. a. (2005b): Netzwerke – praktikabel und zukunftsfähig, in: Becker, Thomas u. a.: Netzwerkmanagement: Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg, Berlin
- Bednarczuk, Piotr/Wendenburg, Nadja (2008): Talentmanagement, in: Meifert, Matthias: Strategische Personalentwicklung: ein Programm in acht Etappen, Berlin
- Beier, Markus/Edlich, Berit (2007): Die Zusammenarbeit von Hochschulen und Unternehmen auf regionaler Ebene am Beispiel Sachsens, Dresden
- Berghoff, Hartmut (2007): Unternehmerische Netzwerke: eine historische Organisationsform mit Zukunft?, Stuttgart
- Berghoff, Hartmut/Sydow, Jörg (2007): Unternehmerische Netzwerke-Theoretische Konzepte und historische Erfahrungen, in: Berghoff, Hartmut/Sydow, Jörg: Unternehmerische Netzwerke, Stuttgart
- Berliner Sparkasse (2017): Konjunkturbericht Deutschland 2016, Berlin
- Berthel, Jürgen/Becker, Fred (2013): Personalmanagement. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, Stuttgart
- Böhmer, Nicole u. a. (2012): Fallstudien im Personalmanagement, München
- Boella, Michael J./Goss-Turner, Steven (2013): Human Resource Management in the Hospitality Industry: A Guide to Best Practice, London
- Börnecke, Dirk (2010): Basiswissen Management und Führung, Erlangen
- Bohne, Hartwig (2008): Praxisorientiertes Qualitätsmanagement in der Hotellerie, in: Gardini, Marco: Handbuch Hospitality Management, Bonn
- Bohne, Hartwig/Luthe, Markus (2014): Aus Theorie und Praxis – Lebendige Ansätze für nachhaltige Mitarbeitergewinnung der europäischen Hotellerie, in: Brysch, Armin/Gardini, Marco: Personalmanagement im Tourismus, Berlin

Borchert, Ralf (2014): Personalmanagement in der Hospitality-Industrie, Heilbronn

Breisig, Thomas (2010): Human Resource Management, Oldenburg

Breisig, Thomas (2015): Betriebliche Organisation, Herne

Breisig, Thomas (2016a): Personal, Herne

Breisig, Thomas (2016b): Gegenstand und Grundlagen,
in: Breisig, Thomas: Personal, Herne

Breisig, Thomas (2016c): Folgerungen für das Personalwesen,
in: Breisig, Thomas: Personal, Herne

Breisig, Thomas (2016d): Theoretische Fundierung des Personalwesens,
in: Breisig, Thomas: Personal, Herne

Bröckermann, Reiner (2008): Handbuch Personalentwicklung: die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung, Stuttgart

Bröckermann, Reiner (2009): Personalwirtschaft, Stuttgart

Bröckermann, Reiner (2012): Personalwirtschaft, Stuttgart

Brysch, Armin (2014): Personalmanagement im Umbruch, in: Gardini, Marco/Brysch, Armin: Personalmanagement im Tourismus, Berlin

Bundesagentur für Arbeit (2011): Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland, Nürnberg

Bundesagentur für Arbeit (2017a): Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung: Der Arbeits- und Ausbildungsmarkt in Deutschland – Monatsbericht Dezember und Jahr 2016, Nürnberg

Bundesagentur für Arbeit (2017b): Sonderauswertung Ausbildung im Gastgewerbe, August 2017

Bundesinstitut für Berufsbildung (2014): Wissenschaftliche Diskussionspapiere, Heft 150: Qualifikationsstruktur und Erwerbstätigkeit im Gastgewerbe, Bonn

Bundesinstitut für Berufsbildung (2017a): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2017, Bonn

Bundesinstitut für Berufsbildung (2017b): Schriftwechsel zur geplanten Reform der gastgewerblichen Berufe, Bonn

Bundesministerium des Innern (2017): Demografiepolitischen Bilanz der Bundesregierung zum Ende der 18. Wahlperiode des Deutschen Bundestages, Berlin

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2002): Corporate Universities in Deutschland, Berlin

Bundesministerium für Bildung und Forschung/Wimmer, Rudolf u. a. (2002): Corporate Universities in Deutschland, Berlin

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2011): Partnerschaften zwischen Hochschulen und Unternehmen, Motor für Innovationen in Deutschland. Rede der Staatssekretärin Cornelia Quennet-Thielen anlässlich der Konferenz „Hochschulmanagement 2001“ der Financial Times Deutschland am 7.12.2011, Berlin

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2017): Berufsbildungsbericht 2017, Berlin

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie/Bußmann, Sebastian u. a. (2014): Fachkräfteengpässe in Unternehmen, Unternehmen steigern Ausbildungsangebote in Engpassberufen, Berlin

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2016): Zwischenbilanz des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie-18. WP, Dezember 2016, Berlin

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2017a): Jahreswirtschaftsbericht 2017, Januar 2017, Berlin

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2017b): Schlaglichter der Wirtschaftspolitik (Monatsbericht Februar 2017), Berlin

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2017c): Tourismuspolitischer Bericht der Bundesregierung, Mai 2017, Berlin

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2017d): Wirtschaftsfaktor Tourismus in Deutschland, Juni 2017, Berlin

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2011): Kooperationen planen und durchführen, Berlin

Bundesregierung (2013): Tourismuspolitischer Bericht der Bundesregierung, Berlin

Chang, Celine (2014): Strategisches Human Resources Management in der Hotellerie, in: Von Freyberg, Burkhard/Zeufang, Sabrina: Strategisches Hotelmanagement, München, S. 167ff.

Compensation Partner (2017): Branchenindex 2017, Hamburg

CRED/Universität Bern (2015): Überbetriebliche Kooperationen in der Hotellerie, CRED-Bericht Nr. 8, Bern

Dammer, Ingo (2005): Gelingende Kooperationen, in: Becker, Thomas u. a.: Netzwerkmanagement: Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg, Berlin

DEHOGA Bundesverband (2014): Thesen des DEHOGA für eine Neuordnung der gastgewerblichen Berufsausbildung, Berlin

Dettmer, Harald/ Hausmann, Thomas (2008): Organisations-/ Personalmanagement in der Hotellerie und Gastronomie, Hamburg

Deutsche Bundesbank (2016): Bericht Monat Dezember 2016 und Jahr 2016, Frankfurt/Main

Deutscher Bundestag (2012): Protokoll 17/53 der 53. Sitzung des Ausschusses für Tourismus in der 17. WP: Öffentliche Anhörung zum Thema „Tourismus und Wissenschaft – Ausbildung, Forschung, Wissenstransfer“, 7.3.2012, Berlin

Deutscher Bundestag (2015): Protokoll 18/39 der 39. Sitzung des Ausschusses für Tourismus in der 18. WP: Öffentliche Anhörung zum Thema „Fachkräftesicherung im Tourismus“, 4.11.2015, Berlin

Deutscher Gewerkschaftsbund (2017a): Presseerklärung von Elke Hannack zum DGB-Ausbildungsreport 2017 am 31.8.2017, Berlin

Deutscher Gewerkschaftsbund (2017b): Presseerklärung von Manuela Conte zum DGB-Ausbildungsreport 2017 am 31.8.2017, Berlin

Deutscher Gewerkschaftsbund (2017c): DGB-Ausbildungsreport 2017, Berlin

Deutscher Industrie- und Handelskammertag DIHK e.V. (2016): „Duale Ausbildung jetzt fördern!“, Pressemitteilung vom 12.12.2016, Berlin

Deutscher Industrie- und Handelskammertag DIHK e.V. (2017): Ausbildungsstatistik Tourismus 1999-2015, Berlin

Diesner, Ilona (2008): Bildungsmanagement in Unternehmen, Wiesbaden

Economix (2016): Arbeitsmarkt 2030 – Wirtschaft und Arbeitsmarkt im digitalen Zeitalter, München

Ellerkmann, Frank (2005): Logistik als Bindeglied in Produktionsnetzwerkern, in: Becker, Thomas u. a.: Netzwerkmanagement: Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg, Berlin

Fairmas Hotel Report (2013): Nachwuchs- und Fachkräftemangel in der Hotellerie, Berlin

Feninger, Gerd/Bruhn, Horst-Dieter (2008): Weiterbildung in einem führenden deutschen Industrieunternehmen, in: Meifert, Matthias: Strategische Personalentwicklung: ein Programm in acht Etappen, Berlin

Flamholtz, Eric (1999): Human Resource Accounting, New York

Flocken, Peter u. a. (2001): Erfolgreich im Verbund - Die Praxis des Netzwerkmanagements, Eschborn

Flocken, Peter/Loose, Achim (2005): Unternehmenskooperationen und Netzwerke im Handwerk, in: Becker, Thomas u. a.: Netzwerkmanagement: Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg, Berlin

Frauenrath, Myriam (2011a): Personalmarketing: Etablierung einer Arbeitgebermarke, in: Hänssler, Karl-Heinz: Management in der Hotellerie und Gastronomie, München

Frauenrath, Myriam (2011b): Personalbeschaffung: Suche und Auswahl von Personal, in: Hänssler, Karl-Heinz: Management in der Hotellerie und Gastronomie, München

Fredersdorf, Frederic/Glasmacher, Beate (2008): Weiterbildungsmanagement, in: Meifert, Matthias: Strategische Personalentwicklung: ein Programm in acht Etappen, Berlin

Freiling, Jörg (2005): Die Einordnung des Netzwerkgedankens in die Ressourcentheorie, in: Stahl, Heinz/von den Eichen, Stephan: Vernetzte Unternehmen - wirkungsvolles Agieren in Zeiten des Wandels, Berlin

Frey, Marcus (2002): Netzwerkmanagement in der Hotelindustrie: Gestaltungsansätze für Klein- und Mittelunternehmen, Bern/ Wien

Freyer, Walter u. a. (2008): Standortfaktor Tourismus und Wissenschaft, Berlin

Friese, Marion (1998): Kooperation als Wettbewerbsstrategie für Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden

Gardini, Marco/Brysch, Armin (2014): Personalmanagement im Tourismus, Berlin

Gruner, Axel (2008): Management-Lexikon Hotellerie & Gastronomie, Frankfurt

Gruner, Axel (2013): Studienführer Hotellerie & Touristik, München

- Gruner, Axel (2014): Einfluss der Akademisierung auf das Wertschöpfungsmanagement von Hotelunternehmen, in: Gardini, Marco/Brysch, Armin: Personalmanagement im Tourismus, Berlin
- Gutenberg, Erich (1963): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Berlin
- Gutschelhofer, Alfred (1993): Impulse für ein strategisches Personalmanagement, in: Kraus, Herbert u. a.: Neue Ansätze in der Personalarbeit, Wien
- Gutting, Doris (2016): Interkulturelles Management, Diversity und internationale Kooperation, Herne
- GVO Personal GmbH (2013): HR-Trends in Hotellerie und Gastronomie, Osnabrück
- Hacker, Hans-Joachim/Hiller-Ohm, Gabriele (2012): Tourismuswirtschaft braucht stärkere wissenschaftliche Basis, Pressemitteilung der Arbeitsgruppe Tourismus der SPD-Bundestagsfraktion, 8.3.2012, Berlin
- Hänssler, Karl Heinz (2008): Betriebsarten und Betriebstypen des Gastgewerbes, in: Hänssler, Karl Heinz: Management in der Hotellerie und Gastronomie, München
- Hayes, David/Ninemeier, Jack (2015): Human resources management in the hospitality industry: the definitive guide to successfully employing and retaining people in hospitality organizations, Hoboken
- Helbich, Bernd (2005): Personalentwicklung im Mittelstand - Synergien im regionalen Verbund, in: Becker, Thomas u. a.: Netzwerkmanagement: Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg, Berlin
- Helmcke, Martina, (2008): Handbuch für Netzwerk- und Kooperationsmanagement, Bielefeld
- Hennige, Krister (2015): Gastfreundschaft ohne Gastgeber: Der Niedergang einer Branchen oder die Chance auf den Phönix-Effekt?, in : Baierl, Ronny/Steinhauser, Carolin: Rundum erfolgreich im Hotelmanagement: Dimensionen und Perspektiven im 360°- Blick, Bad Wörishofen
- Henschel, Karla (2008): Hotelmanagement, München
- Henschel, Karla u. a. (2013): Hotelmanagement, München
- Hentze, Joachim/Kammel, Andreas (1993): Personalcontrolling, Bern
- Hill, Wilhelm/Fehlbaum, Raymond/Ulrich, Peter (1998); Organisationslehre 2, Stuttgart

Hillitzer, Regina/Spinnler, Anna (2014): Personalmanagement in der Hospitality-Industrie, Berlin

Hochschulrektorenkonferenz (2013): Studium und Praxis, Bonn

Holtbrügge, Dirk (2015): Personalmanagement, Berlin

Hoteldirektorenvereinigung (2017): HDV-Frühjahrstagung 2017: Prall gefüllte Agenda, Pressemitteilung der Hoteldirektorenvereinigung vom 12.4.2017, Stuttgart

Hotelverband Deutschland (IHA)/Bohne, Hartwig (2008): „Hochschulführer Tourismusstudien 2008“, Verzeichnis aller deutschsprachigen hotellerie- und tourismus-spezifischen Studiengänge, Berlin

Hotelverband Deutschland (IHA) (2012): Hotelmarkt Deutschland 2012, Berlin

Hotelverband Deutschland (IHA) (2013): Hotelmarkt Deutschland 2013, Berlin

Hotelverband Deutschland (IHA) (2014): Hotelmarkt Deutschland 2014, Berlin

Hotelverband Deutschland (IHA) (2015): Hotelmarkt Deutschland 2015, Berlin

Hotelverband Deutschland (IHA) (2016): Hotelmarkt Deutschland 2016, Berlin

Hotelverband Deutschland (IHA) (2017): Hotelmarkt Deutschland 2017, Berlin

Hoque, Kim (2002): Human Resource Management in the Hotel Industry. Strategy, innovation and performance, London

Hovestadt, Gertrud/Beckmann, Thomas (2010): Corporate Universities - ein Überblick, Rheine

Howaldt, Jürgen/Ellerkmann, Frank (2005): Entwicklungsphasen von Netzwerken und Unternehmenskooperationen, in: Becker, Thomas u. a.: Netzwerkmanagement: Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg, Berlin

Howaldt, Jürgen/Kopp, Ralf (2005): Wissensbasierte Dienstleistungen, in : Becker, Thomas u. a.: Netzwerkmanagement: Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg, Berlin

Huth, Rupert (2003): Kooperation zwischen Corporate University und öffentlicher Hochschule, in: Münch, Joachim: Status und Rolle der Corporate Universities zwischen betrieblicher Bildungsabteilung und öffentlicher Hochschule, Kaiserslautern

Institut der Deutschen Wirtschaft e. V. (2014a): Fachkräfteengpässe in Unternehmen, Die Altersstruktur in Engpassberufen, Köln

Institut der Deutschen Wirtschaft e. V. (2014b): Lebensphasenorientierte Personalpolitik, Köln

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2016): Einschätzung des IAB zur wirtschaftlichen Lage, November 2016, Nürnberg

Joblift (2017): Die drei größten Bundesländer schaffen knapp die Hälfte aller Touristikjobs, die drei Stadtstaaten die meisten Jobs pro Besucher, Pressemitteilung vom 24.4.2017, Hamburg

Jung, Rüdiger H. (2011): Allgemeine Managementlehre: Lehrbuch für die angewandte Unternehmens- und Personalführung, Berlin

Jung, Daniel C./Abderhalden, Martin (2015): fit-together, Kooperationen und Innovationen in der Hotellerie, Zürich

Kailer, Norbert/Kottmann, Marcus (2003): Innovationsorientierte Kompetenzentwicklung von Fach- und Führungskräften in Kooperation von Unternehmen und Hochschulen, in: Münch, Joachim: Status und Rolle der Corporate Universities zwischen betrieblicher Bildungsabteilung und öffentlicher Hochschule, Kaiserslautern

Kasper, Helmut/Mayrhofer, Wolfgang (2009): Personalmanagement, Führung, Organisation, Wien

Kastner, Michael u. a. (2001): Wachsende Dynamität und das Beschäftigungskontinuum, in: Kastner, Michael: Strukturwandel in der Arbeitswelt und individuelle Bewältigung, Lengerich

Killich, Stephan (2005): Kooperationsformen, in: Becker, Thomas u. a.: Netzwerkmanagement: Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg, Berlin

Kirschten, Uta (2017): Nachhaltiges Personalmanagement, München

Kleefeld, Heidrun (2014): Personalstrategien zur Sicherung der Innovationsfähigkeit, in: Schwuchow, Karlheinz/Gutmann, Joachim: Personalentwicklung. Themen, Trends, Best Practices 2014, Freiburg/München

Klein, Thomas/Röschert, Birgit (2014): Potenzialprogramm zur Talentsicherung, in: Schwuchow, Karlheinz/Gutmann, Joachim: Personalentwicklung. Themen, Trends, Best Practices 2014, Freiburg/München

Klimmer, Matthias (2016): Unternehmensorganisation, Herne

Kraemer, Wolfgang/Klein, Stefanie (2001): Klassifikationsmodell für Corporate Universities, in: Kraemer, Wolfgang u. a.: Corporate Universities und E-Learning, Wiesbaden

Krauthammer, Eric/Hinterhuber, Hans (2003): Selbstverständlichkeiten als Wettbewerbsvorteile. Wie führen wir unser Hotel in die Einzigartigkeit?, in: Matzler, Kurt u. a.: Unternehmertum in der Hotellerie, Bozen

Landsberg, Max (1996): The Tao of Coaching, London

Laux, Silke/Soller, Jörg (2012): Kooperationsbildung als Erfolgsstrategie für touristische Unternehmen, in: Soller, Jörg: Erfolgsfaktor Kooperation im Tourismus, Berlin

Lecke, Markus (2014): Akademische Bildung im Lebenszyklus, in: Schwuchow, Karlheinz/Gutmann, Joachim: Personalentwicklung. Themen, Trends, Best Practices 2014, Freiburg/ München

Liebscher, Katharina (2013): Betriebliche Ressourcensicherung durch Nachhaltigkeitskooperationen, Berlin

Lindner, Doris (2012): Personalmanagement, Heidelberg

Lippold, Dirk (2011): Die Personalmarketing-Gleichung. Einführung in das wertorientierte Personalmanagement, München

Maack, Klaus u. a. (2013): Die Zukunft des Gastgewerbes – Beschäftigungsperspektiven im deutschen Gastgewerbe, Düsseldorf

Manpower (2017): Bevölkerungsbefragung Jobzufriedenheit 2017, Eschborn

Marx, Karl (1867): Das Kapital I, Hamburg

Matiaske, Wenzel (2009): Typische personalwirtschaftliche Fragestellungen und ihre theoretische Fundierung, in: Matiaske, Wenzel: Personalwirtschaftliche Theorien, Hamburg

Matzler, Kurt u. a.(2003): Unternehmertum in der Hotellerie, Bozen

Meier, Harald (2015): Unternehmensführung, Herne

Meifert, Matthias (2008): Retentionmanagement, in: Meifert, Matthias (2008): Strategische Personalentwicklung: ein Programm in acht Etappen, Berlin

Meifert, Matthias u. a. (2010): Personalauswahl: Schnell und sicher Top-Mitarbeiter finden, Freiburg

Meifert, Mattias (2011): Strategisches Talent Management. Talente systematisch finden, entwickeln und binden, Freiburg

Meyer-Ferreira, Peter (2015): Human Capital strategisch einsetzen, Köln

Michel, Mareike/Breisig, Thomas (2016): Personalentwicklung, in: Breisig, Thomas: Personal, Herne

Michel, Mareike/Breisig, Thomas (2016a): Rahmenbedingungen des Personalwesens, in: Breisig, Thomas: Personal, Herne

Michel, Mareike/Breisig, Thomas (2016b): Personalentwicklung, in: Breisig, Thomas: Personal, Herne

Müller-Vorbrüggen, Michael (2016): Struktur und Strategie der Personalentwicklung, in: Müller-Vorbrüggen, Michael: Handbuch Personalentwicklung, Stuttgart

Münch, Joachim (2002): Status und Rolle der Corporate Universities zwischen betrieblicher Bildungsabteilung und öffentlicher Hochschule, Kaiserslautern

Nicolai, Alexander/Hilse, Heiko (2002): Die Bedeutung von Corporate Universities für das strategische Management deutscher Unternehmen, in: Münch, Joachim: Status und Rolle der Corporate Universities zwischen betrieblicher Bildungsabteilung und öffentlicher Hochschule, Kaiserslautern

Olfert, Klaus (2012): Lexikon Personalwirtschaft, Herne

Olfert, Klaus (2015): Personalwirtschaft, Herne

Osiecka, Agnieszka (2006): Grenzüberschreitende Unternehmenskooperationen: standortbezogene Analyse deutsch-polnischer Unternehmenspartnerschaften im Grenzgebiet, Wiesbaden

Otto, Ulrich (2005): Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten, Tübingen

Pechlaner, Harald u. a. (2003): Unternehmertum in der Hotellerie, Bozen

Pechlaner, Harald/Jochmann, Judith (2014): Grenzüberschreitende Kooperationen im Tourismus, Berlin

Pechlaner, Harald/Volgger, Michael (2017): Tourismus als Wissenschaft-Prädestiniert für interdisziplinäres Forschen? Eine Europäische Perspektive, in: Pechlaner, Harald/Zehrer, Anita: Tourismus und Wissenschaft, Berlin

Pikkemaat, Birgit/Peters, Mike/Weitermair, Klaus (2006): Innovationen im Tourismus, Berlin

Porter, Michael/Fuller, Mark (1989): Koalitionen und globale Strategien, in: Porter, Michael: Globaler Wettbewerb, Wiesbaden

Projektgruppe Gemeinschaftsdiagnose (2016): Gemeinschaftsdiagnose 1-2016, Halle/Saale

Projektgruppe Gemeinschaftsdiagnose (2017): Gemeinschaftsdiagnose 1-2017, Halle/Saale

Rahn, Horst-Joachim (2015): Unternehmensführung, Herne

Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V./Gerwing, Sarah (2015): Fachkräfte finden & binden – Vielfalt nutzen, ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen, Eschborn

Ringlstetter, Max/Kaiser, Stephan (2008): Humanressourcen-Management, München

Robert-Bosch-Stiftung (2013): Die Zukunft der Arbeitswelt – Auf dem Weg ins Jahr 2030, Stuttgart

Roethlisberger Fritz Jules u. a. (1939): Management and the Worker. An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company. Hawthorne Works, Chicago, 14. Auflage: Harvard University Press, Cambridge

Rotering, Joachim (1993): Zwischenbetriebliche Kooperation als alternative Organisationsform: ein transaktionstheoretischer Erklärungsansatz, Stuttgart

Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2011): Herausforderungen des demografischen Wandels: Expertise im Auftrag der Bundesregierung, Wiesbaden

Schaetzing, Edgar (2009): Management in der Hotellerie und Gastronomie, Stuttgart

Scheinflug, Rita/Stolzenberg, Kerstin (2017): Neue Komplexität in Personalarbeit und Führung, Köln

Schertler, Walter (1998): Unternehmensorganisation, München

Schöne, Roland (2000): Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen. Ein Leitfaden, Chemnitz

Scholz, Christian (2014): Personalmanagement, München

Schramm-Klein, Hanna (2005): Wettbewerb und Kooperation in regionalen Branchenclustern, in: Zentes, Joachim u. a.: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Berlin, S. 550f.

Schroeder, Günter (2002): Lexikon der Tourismuswirtschaft, Hamburg

Schuh, Günther u. a. (2005): Kooperationsmanagement, München

Schuhmacher, Florian/Geschwill, Roland (2009): Employer Branding, Wiesbaden

Schwuchow, Karlheinz/Gutmann, Joachim: Personalentwicklung. Themen, Trends, Best Practices 2014, Freiburg/München

Schwuchow, Karlheinz (2014): Personal 2020 Trends und Zukunftsstrategien, in: Schwuchow, Karlheinz/Gutmann, Joachim: Personalentwicklung. Themen, Trends, Best Practices 2014, Freiburg

Seitz, Georg (1997): Hotelmanagement, Berlin

Seufert, Sabine (2008): Corporate University, in: Bröckermann, Reiner (2008): Handbuch Personalentwicklung: die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung, Stuttgart

Siller, Lukas/Peters, Meike (2014): Grenzübergreifende Kooperationen als Werkzeug für die Regionalentwicklung: Der Netzwerkgedanke am Beispiel eines kultur-touristischen Festivals, in: Pechlaner, Harald/Jochmann, Judith: Grenzüberschreitende Kooperationen im Tourismus, Berlin

Simmeth, Frank (2013): Gebrauchsanleitung Mitarbeiter: Mitarbeiter gastorientiert führen, Stuttgart

Smith, Adam (1776), An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, Band 1, Nachdruck von 1981, Indianapolis, Indiana, USA

Soller, Jörg (2012): Erfolgsfaktor Kooperation im Tourismus, Berlin

Stahl, Heinz/von den Eichen, Stephan (2005): Vernetzte Unternehmen - wirkungsvolles Agieren in Zeiten des Wandels, Berlin

Statistisches Bundesamt (2007): Studierende an Hochschulen - Fachserie 11 Reihe 4.1 - Wintersemester 2006/2007

Statistisches Bundesamt (2008): Studierende an Hochschulen - Fachserie 11 Reihe 4.1 - Wintersemester 2007/2008

Statistisches Bundesamt (2009): Studierende an Hochschulen - Fachserie 11 Reihe 4.1 - Wintersemester 2008/2009

Statistisches Bundesamt (2010): Studierende an Hochschulen - Fachserie 11 Reihe 4.1 - Wintersemester 2009/2010

Statistisches Bundesamt (2011): Studierende an Hochschulen - Fachserie 11 Reihe 4.1 - Wintersemester 2010/2011

Statistisches Bundesamt (2012): Studierende an Hochschulen - Fachserie 11 Reihe 4.1 - Wintersemester 2011/2012

Statistisches Bundesamt (2013a): Fachserie 6, Reihe 7.1: Binnenhandel, Gastgewerbe, Tourismus, Berichtsmonat September 2012, Wiesbaden

Statistisches Bundesamt (2013b): Studierende an Hochschulen - Fachserie 11 Reihe 4.1 - Wintersemester 2012/2013

Statistisches Bundesamt (2014a): Fachserie 6, Reihe 7.1: Binnenhandel, Gastgewerbe, Tourismus, Berichtsmonat September 2013, Wiesbaden

Statistisches Bundesamt (2014b): Jahresstatistik im Gastgewerbe 2012, Ergebnistabelle 45342-0001, Wiesbaden

Statistisches Bundesamt (2014c): Studierende an Hochschulen - Fachserie 11 Reihe 4.1 - Wintersemester 2013/2014

Statistisches Bundesamt (2015a): Fachserie 6, Reihe 7.1: Binnenhandel, Gastgewerbe, Tourismus, Berichtsmonat September 2014, Wiesbaden

Statistisches Bundesamt (2015b): Jahresstatistik im Gastgewerbe 2013, Ergebnistabelle 45342-0001, Wiesbaden

Statistisches Bundesamt (2015c): Studierende an Hochschulen - Fachserie 11 Reihe 4.1 - Wintersemester 2014/2015

Statistisches Bundesamt (2016a): Fachserie 6, Reihe 7.1: Binnenhandel, Gastgewerbe, Tourismus, Berichtsmonat September 2015, Wiesbaden

Statistisches Bundesamt (2016b): Jahresstatistik im Gastgewerbe 2014, Ergebnistabelle 45342-0001, Wiesbaden

Statistisches Bundesamt (2016c): Statistisches Jahrbuch 2015, Wiesbaden

Statistisches Bundesamt (2016d): Studierende an Hochschulen - Fachserie 11 Reihe 4.1 - Wintersemester 2015/2016, Wiesbaden

Statistisches Bundesamt (2016e): Hochschulen auf einen Blick, 1. Mai 2016, Wiesbaden

Statistisches Bundesamt (2017a): Fachserie 6, Reihe 7.1: Binnenhandel, Gastgewerbe, Tourismus, Berichtsmonat September 2016, Wiesbaden

Statistisches Bundesamt (2017b): Zeitreihe der Studierenden des Faches Tourismuswirtschaft (Kennnummer 274) in Deutschland für die Berichtsjahre 1987-2016, Wiesbaden

Statistisches Bundesamt (2017c): Studierende an Hochschulen - Fachserie 11 Reihe 4.1, Vorbericht - Wintersemester 2016/2017, Wiesbaden

Statistisches Bundesamt (2017d): Auskunft über die Zusammensetzung der Fachgruppe 274 Tourismuswirtschaft, Statistisches Bundesamt, GZ 395535 / 556957, Wiesbaden

Statistisches Bundesamt (2017e): Studienanfänger und Absolventen an Hochschulen - Fachserie 11 Reihe 4.3, Sonderauswertung Mai 2017, Wiesbaden

Statistisches Bundesamt (2017f): Bevölkerung: Deutschland, Stichtag, Altersjahre, Zeitraum 2011-2017, Sonderauswertung Mai 2017, Wiesbaden

Statistisches Bundesamt (2017g): Fachserie 11 Reihe 4.6: Geförderte Studierende des Deutschlandstipendiums im Studienfach 274 Tourismuswirtschaft 2011-2016, Sonderauswertung Juli 2017, Wiesbaden

Statistisches Bundesamt (2017h): Jahresstatistik im Gastgewerbe 2015, Ergebnistabelle 45342-0001, abgerufen am 14. August 2017, Wiesbaden

Stehle, Wolfgang/Schwele, Eva (2014): Nachwuchsförderung von Führungskräften, in: Schwuchow, Karlheinz/Gutmann, Joachim: Personalentwicklung. Themen, Trends, Best Practices 2014, Freiburg/München

Stifterverband für die Deutsche Wirtschaft (2013): Hochschulbarometer-Wie Hochschulen mit Unternehmen kooperieren, Essen

Stiftung für die Akkreditierung von Studiengängen in Deutschland/Akkreditierungsrat (2010): Handreichung der AG „Studiengänge mit besonderem Profilanpruch“, Bonn

Stotz, Waldemar/Wedel-Klein, Anne (2013): Employer Branding, München

Stowasser, Sascha (2016): Wandlungstreiber Demografie, in: Hanns-Seidl-Stiftung (2016): Innovationshemmnis Fachkräftemangel, Sonderausgabe 2/2016, München

Stratmann, Lutz (2016): Den Wandel gestalten – Lösungsansatz Sozialpartnerschaft, in: Hanns-Seidl-Stiftung: Innovationshemmnis Fachkräftemangel, Sonderausgabe 2/2016, München

Stritzke, Christoph (2010): Marktorientiertes Personalmanagement durch Employer Branding: Theoretisch-konzeptioneller Zugang und empirische Evidenz, Wiesbaden

Studitemps GmbH (2015): Tourismusbranche sehr beliebt bei Bachelorstudenten – TUI als Arbeitgeber favorisiert, Pressemitteilung vom 13.8.2015, Köln

Sydow, Jörg (2005): Strategische Netzwerke, Wiesbaden

- Sydow, Jörg (2006): Management von Netzwerkorganisationen, Wiesbaden
- Theling, Thomas/Loos, Peter (2004): Determinanten und Formen von Unternehmenskooperationen, Mainz
- Thommen, Jean-Paul/Achleitner, Ann-Kristin (2016): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden
- Trost, Armin (2011): Human Resource Management, Furtwangen
- Trost, Armin (2014): Talentmanagement im Mittelstand, in: Schwuchow, Karlheinz/Gutmann, Joachim: Personalentwicklung. Themen, Trends, Best Practices 2014, Freiburg/München
- Tschurtschenthaler, Paul (2008): Unternehmerische Aus- und Weiterbildung im Tourismus, in: Weiermair, Klaus u. a.: Unternehmertum im Tourismus. Führen mit Erneuerungen, Berlin
- U-Testsysteme (2016): Azubi-Recruiting Trends 2016 - Branchenedition Gastgewerbe, Solingen
- Vahs, Dietmar/Schäfer-Kunz, Jan (2015): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart
- Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. (2015): Arbeitslandschaft 2040, München
- Von Bonin, Albrecht (2013): Mitarbeiter suchen, finden, fördern, binden: Die besten Ideen gegen den Fachkräftemangel in der Hotellerie, Stuttgart
- Von Freyberg, Burkhard/Zeugfang, Sabrina (2014): Strategisches Hotelmanagement, München
- Wagenseil, Urs (2009): Kooperationsmanagement im Tourismus-Erkenntnisse und Lessons learned, Leukerbad
- Weiermaier, Klaus/Pikkemaat, Birgit (2004): Qualitätszeichen im Tourismus, Berlin
- Weiermair, Klaus u. a. (2008): Unternehmertum im Tourismus, Berlin
- Wicher, Ulrich: Managementkompetenzen, Herne
- Wiendahl, Hans-Peter u. a. (2005): Erfolgreich kooperieren. Best-Practice-Beispiele ausgezeichneter Zusammenarbeit, Heidelberg

Wimmer, Rudolf/Nicolai, Alexander (2003): Strategische Lernarchitektur in der deutschen Unternehmenslandschaft, in: Münch, Joachim: Status und Rolle der Corporate Universities zwischen betrieblicher Bildungsabteilung und öffentlicher Hochschule, Kaiserslautern

Winter, Kay (2008): Die Entwicklung der Personalarbeit, in: Hänssler, Karl Heinz: Management in der Hotellerie und Gastronomie, München

Wissenschaftsrat (2013): Empfehlungen zur Entwicklung des dualen Studiums, Mainz

Wöhe, Günter (2000): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München

Wohlfart, Ursula/Bovelet, Rainer (2005): Netzwerke und Kooperationsverbünde im Weiterbildungsbereich, in: Becker, Thomas u. a.: Netzwerkmanagement: Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg, Berlin

Wolf, Nikolai/Birkhahn, Thomas (2014): Integration von Studium und Berufsalltag, in: Schwuchow, Karlheinz/Gutmann, Joachim: Personalentwicklung. Themen, Trends, Best Practices 2014, Freiburg/München

Wunderer, Rolf/von Arx, Sabina (1998): Personalmanagement als Wertschöpfungs-Center: Integriertes Organisations- und Personalentwicklungskonzept, Wiesbaden

Zehrer, Anita/Pechlaner, Harald (2017): Herausforderungen der Tourismusbildung an Hochschulen, in: Pechlaner, Harald/Zehrer, Anita: Tourismus und Wissenschaft, Berlin

Zentes, Joachim u. a. (2005): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Wiesbaden

Zuber, Nena (2010): Flucht aus der Hotellerie - Fakten, Gründe und Folgen des Branchenwechsels von Studenten mit Hotellerie-Ausbildung, Worms

Anhang

- A1 Übersicht des wissenschaftlichen Werdegangs des Verfassers
- A2 Musterfragebogen der quantitativen Erhebung für Experten aus der Hotellerie
- A3 Musterfragebogen der quantitativen Erhebung für Experten aus Hochschulen
- A4 Musterfragebogen der qualitativen Erhebung für Stipendiaten des Berthold-Kempinski-Stipendiums für Hotelmanagement
- A5 Musterfragebogen der qualitativen Erhebung für Teilnehmer an Fortbildungsmodulen der One University

ANLAGE A1: Übersicht des wissenschaftlichen Werdegangs des Verfassers

Nebenberufliche Lehrtätigkeit in Bachelor- Masterstudiengängen		
<u>Hochschule</u>	<u>Zeitraum</u>	<u>Titel bzw. Thema der Lehrveranstaltung</u>
SRH Hotel-Akademie Dresden	Seit SS 2014	Personalentwicklung in der Hotellerie
Hochschule Bremen	SS 2013	Strategisches Management in der Hotellerie
Fachhochschule Salzburg	WS 2011/2012	Innovative hotel products
Fachhochschule Kärnten	Seit WS 2011/2012	Personalentwicklung und Mitarbeiterführung in der Hotellerie
Leuphana Universität Lüneburg	WS 2007/2008	Hotelmarketing
Haaga-Helia University Helsinki	WS 2009/2010	Changes and challenges in the hospitality industry
Modul University Vienna	SS 2009	Changes and challenges in the hospitality industry
International Fachhochschule Bad Honnef-Bonn	SS 2008 bis WS 2008/2009	Hotelmarkt Deutschland und Hospitality Real Estate
Intl. School of Management (ISM)	WS 2007/2008 bis WS 2013/2014	Internationale Trends in der Hotellerie und Grundlagen Hotelmanagement
Hochschule Harz	WS 2007/2008	Hotelmarkt Deutschland und Hospitality Real Estate
Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt	WS 2007/2008	Deutsche Hotelklassifizierung
Fachhochschule Worms	WS 2007/2008 bis SS 2011	Hotelmarkt Deutschland und Grundlagen Hotelmanagement
Universität Trier	WS 2007/2008	Deutsche Hotelklassifizierung
Hochschule Niederrhein	SS 2007	Hotelmarkt Deutschland
Universität Greifswald	WS 2005/2006	Hotelmarkt Deutschland

Veröffentlichungen II		
Jahr	Titel	
2015	Erwartungen der Generation Y	in: YOUCA Österreich – Das Karrieremagazin, Ausgabe 01/2015, S. 12-14
2015	Kommentar zum Personalmanagement	in: Harvard Business Manager, Ausgabe 07/2015, S. 87
2014	Aus Theorie und Praxis - Lebendige Ansätze für nachhaltige Mitarbeitergewinnung der europäischen Hotellerie (Co-Autor Markus Luthe)	in: Brysch, Armin/Gardini, Marco (2014): Personalmanagement im Tourismus, Berlin

Berufliche Etappen II	
Seit 2011	2013 - 2017
Freiberuflicher Strategieberater für die Hotellerie	Persönlicher Referent
hpc bohne – hospitality.people.consulting.	Tino Sorge, Mitglied des Deutschen Bundestages
Berlin	Berlin

Veröffentlichungen I		
Jahr	Titel	
2008	Praxisorientiertes Qualitätsmanagement in der Hotellerie	in: Gardini, Marco: Handbuch Hospitality Management, Bonn
2008	Hochschulführer Tourismusstudien 2008	Hotelverband Deutschland (IHA) e.V., Berlin
2005 bis 2008	IHA-Konjunkturbarometer (Co-Autor)	Hotelverband Deutschland (IHA) e.V., Berlin
2005 bis 2008 und seit 2015	Hotelmarkt Deutschland (Co-Autor)	Hotelverband Deutschland (IHA) e.V., Berlin
2004	Qualitätsmanagement in der Luxushotellerie	Diplomarbeit, FB IV, Universität Trier

Berufliche Etappen I	
2004 – 2008	2008 - 2011
Referent	Direktor Nachwuchsförderung und Hochschulmarketing
Hotelverband Deutschland (IHA) e.V.	Kempinski AG
Berlin	München

Schule/Ausbildung/Studium		
1996	1996 – 1999	1999 – 2004
Allgemeine Hochschulreife	Ausbildung zum Hotelfachmann	Studium der Betriebswirtschaftslehre
Hermann-Böse-Gymnasium	Kempinski Hotel Taschenbergpalais	Universität Trier/ Université Robert Schuman, Strasbourg
Bremen	Dresden	Trier/Straßburg

ANLAGE A2: Fragebogen für Kooperationspartner: HOTELGRUPPE

Befragungszeitraum: Juni bis November 2016

- 1) Von wem ging der **Impuls/Erstkontakt** für die Kooperation aus?
- 2) Seit wann besteht diese Kooperation und auf welche **Dauer** ist sie angelegt?
- 3) Wer ist der Hauptansprechpartner in Ihrem Unternehmen für die Betreuung der Kooperation?
- 4) Welche **Auslöser** gab es und welche **strategischen, inhaltlichen und finanziellen Motive, Ziele und Erwartungen** haben Sie zum Aufbau einer solchen Kooperation bewogen?
- 5) Wie war bzw. ist die **Verantwortung für die Entwicklung der Strukturen sowie der Entwicklung der Lehr- und Lerninhalte** aufgeteilt?
- 6) Welche **zeitlichen Phasen** sind bis zum heutigen Umsetzungsstand voneinander abgrenzbar? Wie lange dauerten einzelne Phasen und welche inhaltlichen Schritte/Aktivitäten wurden darin jeweils getätigt? Entsprechend dem zeitlichen Verlauf den ursprünglichen Planungen?
- 7) Mit **wie vielen Hochschulen** haben Sie für eine solche Kooperation verhandelt und welche **Kriterien** waren schlussendlich für die Festlegung auf den jetzigen Partner **ausschlaggebend**?
- 8) Bestehen mit anderen Hochschulen **vergleichbare Kooperationen**? Wenn ja, welche?
- 9) Wer ist für die **Evaluation** zuständig und in welchem Rhythmus erfolgt diese?
- 10) Welche **Ausgaben und Einnahmen** haben Sie für diese Kooperation jährlich eingeplant?
- 11) Ist dieses **Kooperationsmodell exklusiv** auf diesen Partner angepasst oder auch auf andere Interessenten übertragbar?
- 12) Haben Sie intern eine **Mindestteilnehmerzahl** festgelegt und/oder mit der Partnerhochschule vereinbart? Welche Reaktion erfolgt(e) bei Nichterreichen dieses Wertes?
- 13) Wie nehmen nichtteilnehmende Mitarbeiter dieses Kooperationsangebot wahr und hat sich die **Wahrnehmung** Ihrer Hotelgruppe durch Ihre Mitarbeiter verändert?

14) **Wo und wie werben** Sie damit für sich, dass Sie dieses Kooperationsmodell anbieten?

15) Wie **binden Sie die Absolventen** bzw. Teilnehmer ein bzw. an das Unternehmen?

16) Beurteilung der Kooperation

a) Welche **Basisfaktoren** bzw. **Grundvoraussetzungen** mussten für Sie erfüllt werden, um das Zustandekommen der Kooperation zu ermöglichen?

b) Welche **Zufriedenheitsfaktoren während des Betriebes** sind/waren für Sie relevant?

c) Was beschreiben Sie als **Erfolgsfaktoren**, die eine langfristige Umsetzung und positive Evaluation gewährleisten?

d) Welche **Hemmnisse/Schwierigkeiten** gab bzw. gibt es?

e) Welche **Beweggründe** waren ggf. ausschlaggebend für eine Beendigung/ein Auslaufen der Kooperation?

Wie beurteilen sie diese Kooperation im Vergleich zur Zusammenarbeit mit anderen Bildungsanbietern?

Ihre Änderungs- bzw. Verbesserungsvorschläge/ergänzende Hinweis/Kommentare:

Ihre Angaben werden anonymisiert und nur im Rahmen dieses Promotionsvorhabens verarbeitet. Ein Belegexemplar wird Ihnen gern kostenfrei zugeschickt.

Email: _____

Herzlichen Dank für Ihre Mithilfe!

ANLAGE A3: Fragebogen für Kooperationspartner: HOCHSCHULEN

Befragungszeitraum: Juni bis September 2016

- 1) Von wem ging der **Impuls/Erstkontakt** für die Kooperation aus?
- 2) Seit wann besteht diese Kooperation und auf welche **Dauer** ist sie angelegt?
- 3) Wie sind die **Zuständigkeiten** in Ihrer Hochschule bei der Betreuung der Kooperation verteilt?
- 4) Welche **Auslöser** gab es und welche **strategischen, inhaltlichen und finanziellen Motive, Ziele und Erwartungen** haben Sie zum Aufbau einer solchen Kooperation bewogen?
- 5) Wie war bzw. ist die **Verantwortung für die Entwicklung der Strukturen sowie der Entwicklung der Lehr- und Lerninhalte** aufgeteilt?
- 6) Welche **zeitlichen Phasen** sind bis zum heutigen Umsetzungsstand voneinander abgrenzbar? Wie lange dauerten einzelne Phasen und welche inhaltlichen Schritte/Aktivitäten wurden darin jeweils getätigt? Entsprechend dem zeitlichen Verlauf den **ursprünglichen Planungen**?
- 7) Mit **wie vielen Hotelgruppen** haben Sie für eine solche Kooperation verhandelt, welche Kriterien waren schlussendlich für die Festlegung auf den jetzigen Partner ausschlaggebend?
- 8) Bestehen mit Unternehmen aus anderen Branchen **vergleichbare Kooperationen**?
Wenn ja, welche?
- 9) Wer ist für die **Evaluation** zuständig und in welchem Rhythmus erfolgt diese?
- 10) Welche **Ausgaben und Einnahmen** haben Sie für diese Kooperation jährlich eingeplant?
- 11) Ist dieses **Kooperationsmodell exklusiv** auf diesen Partner angepasst oder auch auf andere Interessenten übertragbar?
- 12) Haben Sie eine **Mindestteilnehmerzahl** vereinbart und welche **Effekte für die Nachfrage** nach anderen Angeboten Ihrer Hochschule durch Teilnehmer an diesem Kooperationsmodell erwarten Sie sich?

13) Wie nehmen andere Studenten an Ihrer Hochschule dieses Kooperationsangebot wahr und hat sich die **Wahrnehmung** der Hotelgruppe durch Ihre Studenten verändert?

14) Wo und wie **werben** Sie damit für sich, dass Sie dieses Kooperationsmodell anbieten?

15) Wie **binden** Sie die Absolventen bzw. Teilnehmer in Ihre Alumnistruktur und -aktivitäten ein?

16) Beurteilung der Kooperation

a) Welche **Grundvoraussetzungen/Basisfaktoren** mussten für Sie erfüllt werden, um das Zustandekommen der Kooperation zu ermöglichen?

b) Welche **Zufriedenheitsfaktoren während des Betriebes** waren für Sie relevant?

c) Was beschreiben Sie als **Erfolgsfaktoren**, die eine langfristige Umsetzung und positive Evaluation gewährleisten?

d) Welche **Hemmnisse/Schwierigkeiten** gab bzw. gibt es?

e) Welche **Beweggründe** waren ggf. ausschlaggebend für eine Beendigung/ein Auslaufen der Kooperation?

Wie beurteilen sie diese Kooperation im Vergleich zur Zusammenarbeit mit Unternehmen aus anderen Branchen?

Ihre Änderungs- bzw. Verbesserungsvorschläge/ergänzende Hinweis/Kommentare:

Ihre Angaben werden anonymisiert und nur im Rahmen dieses Promotionsvorhabens verarbeitet. Ein Belegexemplar wird Ihnen gern kostenfrei zugeschickt.

Email: _____

Herzlichen Dank für Ihre Mithilfe!

ANLAGE A4: Fragebogen zur Bewertung des Stipendiums

für ehemalige Stipendiaten des Bertold-Kempinski-Stipendiums für Hotelmanagement an der IUBH

Bearbeitungszeitraum: Mai bis September 2016

A) Grundlagen

Stipendiat/in von _____ bis _____

Alter bei Beginn des Studiums: _____

Gewähltes Studienprogramm: Standard Bachelor _____ Bachelor Intl. Track _____

B) Anlass

1. Durch was bzw. wen/ von wem ist die Initiative für die Bewerbung für das Stipendium ausgegangen?

- Personalleitung des Hotels _____
- Hoteldirektion _____
- Kollegen _____
- Ehem. Stipendiaten _____
- Sie selbst _____
- Angehörige _____
- Medienbericht _____
- Andere (bitte nennen) _____
- Keine Angabe _____

2. Hätten Sie sich auch ohne das Stipendium für ein Studium im Bereich Hotelmanagement entschieden?

- Ja, auch an der IUBH _____
- Ja, aber an einer anderen Hochschule _____ (Hochschule: _____)
- nein _____
- keine Angabe

3. Hätten Sie sich auch auf ein anderes Stipendium außerhalb der Kempinski Hotels für ein Studium im Fach Hotelmanagement beworben?

- Ja _____ (bei _____)
- nein _____
- keine Angabe

4. War Ihnen die Möglichkeit des Stipendiums vor der Bewerbung auf eine Ausbildungsstelle bei Kempinski bekannt? Ja _____ nein _____ Keine Angabe _____

- Wenn ja: wie stark hat es Ihre Entscheidung für eine Bewerbung auf eine Ausbildungsstelle bei Kempinski beeinflusst (1 gar nicht, 10 es war ausschlaggebend) _____
- Wenn nein:
 - o Wann und durch wen haben Sie von der Existenz des Stipendiatenprogramms erfahren? _____
 - o Wie hat sich Ihre Einstellung zu Kempinski geändert, als Sie von der Möglichkeit des Stipendiums erfuhren? (mehrere Antworten sind möglich)
 - Überhaupt nicht
 - Positiv, durch gestiegene Motivation
 - Positiv, durch gestiegene Loyalität
 - Positiv, aufgrund des verbesserten Images
 - Positiv, durch _____
 - Negativ, weil _____

5. Haben Sie sich bei der Auswahl möglicher Ausbildungsbetriebe im Vorfeld über die Angebote im Bereich Personalentwicklung informiert?

- Ja _____
- nein _____
- Keine Angabe _____

- Wenn ja, wie stark haben diese Kenntnisse Ihre Entscheidung für eine Bewerbung für eine Ausbildungsstelle bei Kempinski beeinflusst? (1 gar nicht, 10 es war ausschlaggebend) _____
- Wenn nein, nennen Sie bitte die fünf wichtigsten Kriterien/ Bereiche für die Auswahl des Ausbildungsbetriebes nach absteigender Priorität:
 - 1 _____
 - 2 _____
 - 3 _____
 - 4 _____
 - 5 _____

6. Was hat Ihre Wahl des Studienprogramms beeinflusst?

C) Verlauf

7. Entsprach das Studienprogramm inhaltlich und fachlich den Planungen/ Ankündigungen bei Vergabe des Stipendiums?

- Ja, voll und ganz _____
- Nein, könnte besser sein, weil _____
- Keine Angabe _____

8. Entsprach die Begleitung/ Betreuung durch Kempinski dem, was diesbezüglich angekündigt wurde?

- Ja, voll und ganz _____
- Ja, größtenteils _____
- Nein, größtenteils anders _____
- Keine Angabe _____
- Unterschiede/Abweichungen: _____

9. Gab es beim Stipendiumsgeber Kempinski über den gesamten Zeitraum des Stipendiums einen festen Ansprechpartner für die Stipendiaten?

- Ja _____
- Nein _____
- Keine Angabe _____

- wenn ja, nutzten Sie dieses Angebot?
 - Ja _____, ich nutzte vor allem: _____
 - Wie bewerten Sie Umfang und Qualität?: _____
 - Nein _____, weil...
 - Keine Angabe _____
- Wenn nein, halten Sie eine solche Kontaktperson für sinnvoll?
 - Ja _____, weil...
 - Nein _____, weil...
 - Keine Angabe _____

10. Entsprach die Begleitung/ Betreuung durch die IUBH dem, was diesbezüglich angekündigt wurde?

- Ja, voll und ganz _____
- Nein, könnte besser sein, weil _____
- Keine Angabe _____

11. Gibt bzw. gab es an der Hochschule IUBH einen festen Ansprechpartner für die Stipendiaten?

- Ja _____
- Nein _____
- Keine Angabe _____

- Wenn ja, nutzten Sie dieses Angebot?
 - o Ja _____, vor allem: _____
 - o Wie bewerten Sie Umfang und Qualität?: _____
 - o Nein _____, weil _____
 - o Keine Angabe _____
- Wenn nein, halten Sie eine solche Kontaktperson für sinnvoll?
 - o Ja _____, weil...
 - o Nein _____, weil...
 - o Keine Angabe...

12. Hatten Sie bei der Bewerbung für das Auslandspraktikum Vorteile gegenüber anderen Bewerbern?

- o Ja _____, und
zwar _____
- o Nein _____, weil _____
- o Wenn nein, haben Sie erwartet, bevorzugt behandelt zu werden?
Ja _____ nein _____
- o Keine Angabe _____

13. Haben Sie bei Bewerbungen nach dem Studienabschluss gemerkt, dass sich das Stipendium positiv ausgewirkt hat?

- o Ja _____, und
zwar _____
- o Nein _____,
weil _____
- o Keine Angabe _____

D) Bewertung

14. Das Stipendium hat meine Motivation im Studium positiv beeinflusst.

- Ja, weil _____
- Nein, weil _____
- Keine Angabe _____

15. Das Stipendium hat den „Wert“ bzw. die persönliche Wertschätzung für das Studium erhöht

- Ja _____, weil _____
- Nein _____
- Keine Angabe _____

16. Wie bewerten Sie den Verlauf des Stipendienprogramms?

(1 sehr schlecht, 10 sensationell) _____

17. Bitte erläutern Sie ausführlich, was Ihnen an dem Programm gefallen hat und was besser hätte funktionieren können bzw. müssen?

18. Würden Sie, wenn es dieses Programm auch künftig gäbe, eine Bewerbung auf einen Ausbildungsplatz bei Kempinski besonders empfehlen?

- Ja, weil _____
- Nein, weil _____
- Keine Angabe ____

19. Beurteilen Sie Kempinski, aufgrund dieses Stipendiums, als Arbeitgeber anders als ohne ein solches Stipendiumsangebot?

- Ja, weil _____
- Nein, weil _____
- Keine Angabe ____

20. Werben Sie z. B. in sozialen Netzwerken damit für sich, dass Sie Stipendiat/in waren?

- Ja, weil _____
- Nein, weil _____
- Keine Angabe ____

21A. Gab es eine langfristige Karriereplanung durch den Stipendiumsgeber Kempinski?

- Ja, ab Anfang des Studiums ____
- Erst im Verlauf des Studiums, ab dem Semester
- Nein, wurde nicht angeboten _____
- Keine Angabe ____

21B. Sofern Sie nach dem Studienabschluss bei Kempinski geblieben sind: Welche Beweggründe waren am stärksten für einen Verbleib bei Kempinski (mehrere Antworten möglich)?

- Loyalität: Durch das Stipendium fühlte ich mich zum Verbleib bei Kempinski verpflichtet. _____
- Karrierechancen: Eine interessante Stelle war wichtiger als der Dank für das Stipendium. _____
- Entlohnung: Die Bezahlung einer Stelle ist entscheidend, die Verbundenheit zum Stipendiumsgeber zählt/e nicht. _____
- Ich blieb, weil ich die Hotelkette, unabhängig vom Stipendium, sehr gut finde/fand _____
- Andere _____
- _____

21C. Sofern Sie nach dem Studienabschluss nicht bei Kempinski geblieben sind: Welche Beweggründe waren ausschlaggebend (mehrere Antworten möglich)?

- Leider wurde mir gar keine Stelle angeboten _____
- Die von Kempinski angebotene Stelle passte aus meiner Sicht nicht zu mir/ bzw. zu den für mich wichtigen Kriterien:
 - Inhaltlich uninteressant _____
 - Lohn zu gering _____
 - Befristet _____
 - Destination nicht interessant _____
 - Weitere Gründe _____
- Bereits während des Studiums war der Kontakt zu Kempinski so gering, dass ich mich nach anderen Arbeitsoptionen umgesehen habe _____
- Es fand keine Anerkennung der Leistungen/ des Abschlusses statt und die angebotene Stelle wäre auch ohne Studium angeboten worden, d.h. sie war nicht adäquat für jemanden mit Ausbildung+Studium (unpassende Hierarchiestufe) _____
- Es gab keine strukturierte Karriereplanung bzw. „Anschlussverwendung“ _____
- Weitere _____

22. Gibt bzw. gab es ein spezielles Netzwerk für die Stipendiaten durch den Stipendiensgeber Kempinski?

- Ja_____ Nein_____ Keine Angabe_____

- Wenn ja, nutzen/nutzten Sie dieses aktiv aus?
 - o Ja____, ich nutze vor allem:_____
 - o Nein____, weil
 - o Keine Angabe_____
- Wenn nein, halten Sie ein solches Netzwerk für sinnvoll?
 - o Ja____, weil...
 - o Nein____, weil...
 - o Keine Angabe...

23. Gibt bzw. gab es ein spezielles Netzwerk für die Stipendiaten durch die Hochschule IUBH?

- Ja_____ Nein_____ Keine Angabe_____

- Wenn ja, nutzen/nutzten Sie dieses aktiv aus?
 - o Ja____, ich nutze vor allem:_____
 - o Nein____, weil
 - o Keine Angabe_____
- Wenn nein, halten Sie ein solches Netzwerk für sinnvoll?
 - o Ja____, weil...
 - o Nein____, weil...
 - o Keine Angabe...

24. Das Stipendium hat meine Ansprüche/Erwartungen an einen potenziellen Arbeitgeber beeinflusst.

- o Ja____, und zwar:_____
- o Nein, weil_____
- o Keine Angabe _____

25. Haben/hatten sie den Eindruck, dass das Stipendium ein konkretes Instrument im Bereich Talentmanagement war oder „nur“ ein Image förderndes Mittel darstellte?

- o Ja, Talentmanagement____, weil:_____
- o Nein, nur Imageförderung, weil_____
- o Keine Angabe _____

26A. Halten Sie dieses Programm für erfolgreich?

Wenn ja, bitte begründen Sie dies ausführlich:

Wenn nein, bitte auch mit ausführlicher Begründung:

26B. Welche Faktoren (bspw. Ziele & Anforderungen/ fachliche Schwerpunkte/ Kompetenzverteilungen/ Strukturen und Personen) machen eine solche Kooperation zwischen einer Hotelgruppe und einer Hochschule erfolgreich? (bitte ggf. prozentual auf Hotelkette/Hochschule/Studierende aufteilen, wenn es sinnvoll ist)

26C. Welche der von Ihnen genannten Faktoren waren in dieser konkreten Kooperation tatsächlich erkennbar? (bitte ggf. prozentual auf Hotelkette/Hochschule/Studierende aufteilen, wenn es sinnvoll ist)

Ihr persönlicher Kommentar:

Ihre Angaben werden anonymisiert und nur im Rahmen dieses Promotionsvorhabens verarbeitet.

Ein Belegexemplar als PDF wird Ihnen gerne kostenfrei zugeschickt.

Email: _____

Herzlichen Dank für Ihre Mithilfe!

ANLAGE A5: Fragebogen zur Bewertung des Angebotes der One University

für Teilnehmer an Modulen der One University,
Bearbeitungszeitraum: November 2016

A) Grundlagen

Tätigkeit bei Motel One seit _____ Absolvierte Module an der One University _____
Höchster Schulabschluss _____ Weitere Abschlüsse (Ausbildung/Studium) _____

B) Anlass

1. War Ihnen die Möglichkeit dieser Module vor der Bewerbung auf eine Tätigkeit bei Motel One bekannt? Ja _____ nein _____ Keine Angabe _____

- Wenn ja: wie stark hat es Ihre Entscheidung für eine Bewerbung beeinflusst (1 gar nicht, 10 es war ausschlaggebend) _____
- Wenn nein:
 - o Wann und durch wen haben Sie von der Existenz des Programms erfahren? _____
 - o Hat sich Ihre Einstellung zur Hotelgruppe geändert, als Sie von der Möglichkeit der Kursteilnahme erfuhren?

Ja, wie folgt:	nein	Keine Angabe

2. Haben Sie sich bei der Auswahl möglicher Arbeitgeber im Vorfeld über die Angebote im Bereich Personalentwicklung informiert?

ja	nein	Keine Angabe

- Wenn ja, wie stark haben diese Kenntnisse Ihre Entscheidung für eine Bewerbung für eine Tätigkeit bei Motel One beeinflusst? (1 gar nicht, 10 es war ausschlaggebend) _____
- Wenn nein, nennen Sie bitte die fünf wichtigsten Kriterien/ Bereiche für die Auswahl des Arbeitgebers nach absteigender Priorität:
 - 1 _____
 - 2 _____
 - 3 _____
 - 4 _____
 - 5 _____

3. Durch was bzw. wen/ von wem ist die Initiative für die Teilnahme an diesem Programm ausgegangen?

- Hoteldirektion _____
- Kollegen _____
- Sie selbst _____
- Angehörige _____
- Medienbericht _____
- Andere (bitte nennen) _____
- Keine Angabe _____

4. Was hat Ihre Wahl der Module beeinflusst?

C) Verlauf

5. Entspricht das gewählte Modul fachlich den Planungen/Ankündigungen?

- Ja, voll und ganz ____
- Nein, könnte besser sein, weil _____
- Keine Angabe ____

6. Gibt es bei Motel One über den gesamten Zeitraum der Module einen festen Ansprechpartner?

ja	nein	Keine Angabe

wenn ja, nutzten Sie dieses Angebot? - Ja____, ich nutzte vor allem: _____ - Wie bewerten Sie Umfang und Qualität?: _____ - Nein____, weil... - Keine Angabe____	Wenn nein, halten Sie eine solche Kontaktperson für sinnvoll? <input type="radio"/> Ja____, weil... <input type="radio"/> Nein____, weil... <input type="radio"/> Keine Angabe____
--	---

D) Bewertung

7. Wie hat Sie die Teilnahme beeinflusst? (mehrere Antworten sind möglich)

Ich bin stärker motiviert	Meine Loyalität/Bindung an Motel One ist gestiegen	Nicht besonders	Wie folgt: _____	Keine Angabe

8. Ich bewerte das Programm als

Sehr gut/erfolgreich	gut	Zufriedenstellend	In Ordnung	Wie folgt: _____	Keine Angabe

Nach welchen persönlichen Kriterien haben Sie diese Einschätzung getroffen?

9. Beurteilen Sie Motel One, aufgrund dieses Angebotes, als Arbeitgeber anders als ohne ein solches Bildungsangebot?

- Ja, weil _____
- Nein, weil _____
- Keine Angabe ____

10. Welche Faktoren (bspw. Ziele & Anforderungen/ fachliche Schwerpunkte/ Kompetenzverteilungen/ Strukturen und Personen) machen eine Kooperation zwischen einer Hotelgruppe und einer Hochschule erfolgreich? (bitte ggf. prozentual auf Hotelkette/Hochschule/Teilnehmer aufteilen, wenn es sinnvoll ist)

Ihre Angaben werden anonymisiert und nur im Rahmen dieses Promotionsvorhabens verarbeitet. Ein Belegexemplar als PDF wird Ihnen gerne kostenfrei zugeschickt. Email: _____

Herzlichen Dank für Ihre Mithilfe!