

Hartwig Bohne

Dissertationsschrift Universität Trier

**Interdependenzen und Erfolgsfaktoren von
Kooperationsmodellen zwischen Hochschulen und
Hotelketten in Deutschland –
Wirkungsanalysen und Handlungsempfehlungen**

2017

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf die Darstellung gemeinsamer Projekte 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 gerecht zu werden. 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. Diese Nachfrageveränderungen ziehen 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 und Bildungsträgern, vor allem praxisnahe Studienmodelle 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. 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. Die Kooperationsmodelle sind daher ein interessantes Instrument, um auf diese Marktentwicklungen zu reagieren, wobei ihre Bedeutung primär von Unternehmen mit strategischer Personalpolitik erkannt wird.

Daraus wurde die „Typologie privilegierter Bildungspartnerschaften“ mit einer Bandbreite von zehn Kooperationstypen entwickelt. Damit werden unterschiedliche Intensitäten der partnerschaftlichen Bildungselemente ebenso deutlich wie ein individualisiertes „Faktoren-Phasenmodell“, das die Prozessstruktur der Kooperationsentwicklung abbildet. 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 herausgefiltert worden: Attraktivität, Sicherheit und Persönlichkeit machen den Erfolg einer privilegierten Bildungspartnerschaft aus. Bestätigt wurde zudem, dass die Erfahrung der beiden Partner einer Kooperation zueinander passen muss und eine klare Zielvereinbarung mit Fixierung der Pflichten und Aufgaben erforderlich ist. 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 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 das Unternehmensimage. 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.