

---

# Kooperative Bildungsstrukturen zwischen der Hotellerie und der Wissenschaft als Erfolgsmodelle für Arbeitgebermarkenbildung und Mitarbeitergewinnung



*Hartwig Bohne*

**Zusammenfassung:** Dieser Beitrag zeigt Erfolgskriterien gemeinsamer Personal- und Bildungsprojekte von Hotelunternehmen und Hochschulen mit hotelspezifischen Studienangeboten auf. Beeinflusst durch demografische Entwicklungen und eine veränderte Präferenzordnung gewinnen Markenschärfung und Personalgewinnung an Bedeutung, so dass Kooperationsmodelle ein lösungsorientiertes Instrument darstellen, um auf Marktentwicklungen strategisch-innovativ zu reagieren. Als Referenzmodelle werden sowohl die Typologie-Matrix mit zehn unterschiedlichen Kooperationsmodellen als

auch der ASP-Trialog eingesetzt, aus denen sich die drei Erfolgsfaktoren privilegierter Bildungspartnerschaften „Attraktivität“, „Sicherheit“ und „Persönlichkeit“ ableiten lassen. Dadurch können mit intelligenten Kooperationsmodellen nachhaltige wirtschaftliche Vorteile erzeugt werden, so dass Bildung als Markenkern eines attraktiven Arbeitgebers interpretiert wird. Kooperationsfähigkeit und -wille werden dadurch zu einem strategischen Erfolgsfaktor der Hotellerie.

**Stichwörter:** Nachwuchsförderung, Ausbildung, Hotellerie, Studium, Mitarbeiterakquise, Arbeitgebermarke

**Cooperative educational structures between universities and hotels as successful concepts for employer branding and employee recruitment**

**Summary:** *This report shows success criteria for joint HR and education projects of hotel companies and universities with hotel-specific study programs. Influenced by demographic developments and a changed preference system, employer branding and recruitment are gaining importance, so that joint structures represent a solution-oriented instrument for responding to market developments in a strategically innovative way. The typology matrix with ten different cooperation models and the ASP Trialogue are used as reference models. This results in the three success factors of privileged educational partnerships – attractiveness, safety and personality – with which cooperation models generate sustainable economic advantages, so that education is interpreted as the brand core of an attractive employer. The ability and willingness of creating cooperative structures will become a strategic success factor for the hotel industry.*

**Key Words:** *Talent Management, Education, Hotel industry, employer branding, recruiting*

## 1. Einleitung

Demografische Entwicklungen und ein umfassender Wertewandel machen Personalgewinnung durch Markenbildung zu einem zentralen Wettbewerbsparameter der Hotellerie in Europa. Für diese massgebliche Herausforderung ist engagierte Mitarbeiterförderung und deren Vermarktung gefragt. Auch deshalb sind unterschiedliche Kooperationsmodelle zwischen Hotelunternehmen und Hochschulen entstanden, um einerseits dem Bedarf der Hotellerie zu entsprechen und andererseits auch Erwartungen von Studierenden gerecht zu werden. Diese Entwicklung führt zu einem qualitativen Wettbewerb sowohl zwischen Hochschulen als auch zwischen Hotels, denn nur agile Anbieter von Bildungsgängen oder Arbeitsplätzen sind langfristig attraktiv für anspruchsvolle Nachwuchsgenerationen. Innovative Hochschulen bieten sich mit interessanten Kooperationsideen als sinnvolle Partner nachhaltiger Mitarbeitergewinnung, -bindung und -entwicklung an. Dazu sind unterschiedliche Modelle, je nach Intensität der Bindung der Partner, sinnvoll. Für die Hotellerie sind praxisnahe Studienmodelle für die sich verändernden Erwartungshaltungen prioritär, um sich im enger werdenden Nachwuchskräftemarkt erfolgreich am Markt zu platzieren.<sup>1</sup> Allerdings ist die Vermittlung der Attraktivität der Branche gerade bei Akademikern für klein- und mittelständische Unternehmen besonders herausfordernd.<sup>2</sup> Die Zahl der Beschäftigten in der Hotellerie ist seit dem Jahr 2013 stetig gestiegen, wobei erkennbar ist, dass davon knapp 60 Prozent über eine Vollzeitstelle verfügen und gut 40 Prozent eine Teilzeitposition inne haben. Zugleich führt eine inhomogene Arbeitssystematik zu einem intensiven Anpassungsdruck, denn je grösser der mitarbeiterbezogene und -abhängige Arbeitsanteil ist, desto stärker ist eine Branche von diesen Verschiebungen betroffen.<sup>3</sup> Die Auswahl ihrer Quellmärkte für Mitarbeiter ist ebenso relevant wie inländische Qualifizierungsangebote für Personen ohne fachliche Ausbildung.<sup>4</sup> Um dieses Potenzial auszunutzen, ist eine qualitative Positionierung der Hotellerie dringend erforderlich, denn die Differenzen zwischen dem Selbstbild und einem kritischen Fremdbild sind gross. Die Situation macht es erforderlich, durch Verknüpfung und Gemeinsamkeit traditionelle Hürden zu überwinden, wobei tradierte Werte und die kleinteilige Branchenstruktur sowie deren Vielschichtigkeit eine professionelle Koordinierung umso aufwändiger werden lassen.<sup>5</sup> Strategische Personalentwicklung wird selten systematisch betrieben und die qualitative Umstrukturierung der Arbeitsprofile sowie eine etappenweise Annäherung an die Erwartungen Studierender oder der Absolventen hotelspezifischer Studiengänge erfolgt nicht konsequent. Dabei könnten die sich verändernden Anforderungen an Tätigkeiten in der Hotellerie berücksichtigt und zu innovativen Chancen für eine für beide Seiten passende Neujustierung der Stellenprofile genutzt werden.<sup>6</sup> Eine strategische Weiterentwicklung der primär berufsfachlich geprägten Perspektive hin zu einer auch für akademische Bildungsabschlüsse offenen Einstellungspolitik würde innovative Impulse für die gesamte Branche freisetzen.

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

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

3 Vgl. Bundesinstitut für Berufsbildung (2014), S. 26ff. und Statistisches Bundesamt (2017b), S. 2f.

4 Vgl. Statistisches Bundesamt (2017a), S. 2.

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

6 Vgl. Bohne (2018), S. 28 und von Bonin (2013), S. 12f.

## 2. Dualität der Systeme

Das Spannungsfeld des Aneinanderrückens von Hochschule und Unternehmen zeigt die Branchenbedeutung auf und macht zugleich die Konkurrenzsituation für die duale Fachausbildung deutlich. Hochschulen und Hotels können gleichermaßen von einer verschränkten Programmstruktur profitieren. Gerade das Konstrukt „Duales Studium“ bietet für ambitionierte Bewerberinnen und Bewerber einen ersten Studienabschluss mit betriebspezifischem Praxisanteil.<sup>7</sup> Es sind drei Varianten dafür denkbar: die *praxisintegrierende* sieht mehrere Praxisphasen in einem Hotelbetrieb vor und führt zu einem Studienabschluss. Während der *ausbildungsintegrierenden* Variante erwirbt der Student zudem die Kompetenzen, mithilfe derer er auch einen Ausbildungsabschluss (zusätzlich zum Studienabschluss) erwerben kann. Die *berufsintegrierende* Option richtet sich an Studierende im Berufsleben in Form eines berufsbegleitenden Studiums. Diese Bandbreite spiegelt sowohl die Perspektive der anbietenden Hochschulen als auch der Unternehmen des Gastgewerbes wider, die auf den hohen Praxisbezug als Qualitätsnachweis verweisen. Dadurch ist es dem Marktgeschehen und der Präferenzbildung der Bewerber überlassen, sich für eines der Modelle zu entscheiden.<sup>8</sup> Es stellt einen wichtigen Baustein der Attraktivitätsstärkung von Hotelbetrieben in ihrer Rolle als dualer Praxispartner dar, so dass es in einer mittel- bis langfristigen Perspektive nicht auszuschließen ist, dass das Verwendungsprofil eines dualen Bachelorabsolventen eine Einstiegsposition in einer operativen Abteilung darstellt, die heute noch nach einer dualen Berufsausbildung eingenommen wird. Es ist eine Herausforderung, Betriebe, Hochschulen und Absolventen auf diese Entwicklung entsprechend einzustimmen. An den beteiligten Hochschulen muss überprüft werden, ob Studiengänge am Bedarf des Arbeitsmarktes orientiert und die Absolventen tatsächlich auf die vielfältigen Aufgaben in der Hotellerie vorbereitet sind.<sup>9</sup> Die Einbindung betrieblicher Projektphasen führt dazu, dass fast die Hälfte aller dualen Studiengänge in Deutschland mit einem Fokus auf einen wirtschaftsorientierten Abschluss angeboten wird. Diese 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.<sup>10</sup> Eine anspruchsvolle Arbeitsbelastung sowie der regelmässige Wechsel zwischen Lern- und Arbeitsphase sollen beiden Partnern Vorteile erbringen. Die Grundlage ist der hohe wissenschaftliche Anspruch zur Erlangung eines Studienabschlusses und zugleich ein passender Praxisbezug sowie die Einbindung der wirtschaftlichen Projektphasen. Dem teilnehmenden Unternehmen, aber auch der Hochschule, fallen klar definierte Betreuungs- und Förderaufgaben zu, um das Modell für den Studenten aber auch für beide Kooperationspartner erfolgreich zu gestalten. Eine verlässliche Finanzierung als sechste Dimension der zu koordinierenden Infrastruktur ist für die Kalkulation und die Machbarkeitserwägungen der Teilnehmer eine entscheidende Grösse.<sup>11</sup>

7 Vgl. Hennige (2015), S. 98f.

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

9 Vgl. Urschel (2016), S. 1f. und Wissenschaftsrat (2013), S. 6ff.

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

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

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

Table 1: Die Qualitätsperspektiven dualer Studiengänge<sup>12</sup>

Ein duales Studium ermöglicht es, den steigenden Anforderungen an die hotelspezifische Arbeitswelt gerecht zu werden. Zeitgemäss wirtschaftende Hotels habe dies frühzeitig erkannt und sich auf dieses Nachwuchspotenzial eingestellt. Bei gut 40 Prozent der in Deutschland von Hotelbetrieben ausgeschriebenen Stellen werden mittlerweile akademische Abschlüsse erwartet, wobei es sich bei ca. 90 Prozent um einen Bachelorabschluss und bei zehn Prozent um einen Masterabschluss handelt. Zudem wächst die Anzahl ausgeschriebener Stellen mit vorausgesetzten Studienabschlüssen monatlich um durchschnittlich fünf Prozent wächst, jene mit Fachausbildung aber nur um drei Prozent.<sup>13</sup> Als ein erfolgreiches und zugleich innovatives Modell gilt dabei das duale Studium „B.A. Internationales Hotelmanagement“ an der Dresden School of Management. Im Rahmen dieses praxisintegrierenden Studienganges werden gut 100 Studierende in gut 70 Betrieben in der DACH-Region im Semesterwechsel zwischen Praxisbetrieb und Studienphase am Campus innerhalb von sieben Semestern auf den Berufseinstieg auf mittlerer und höherer Verantwortungsebene vorbereitet. Durch eine Vielzahl hotelspezifischer Partnerhochschulen ist auch ein Auslandssemester integrierbar, um interkulturelle Kompetenzen zu stärken. Partnerbetriebe sind sowohl Kettenhotels, bspw. Andaz München oder Kempinski Taschenbergpalais Dresden, als auch mittelständische Hotels, bspw. Strandhotel Dünensee in Dierhagen oder die STAYERIE Berlin. Ein berufsintegrierendes Studienangebot mit Masterabschluss ist an der TU Dublin platziert worden. Die Studierenden können über vier Semester zu 50% in den Betrieben der Hotellerie arbeiten und zu 50% der Zeit den Lehrveranstaltungen folgen, wobei die Spezialisierungen in Hotel-, Tourismus-, Event- und Gastronomiemanagement oder Food Production angeboten werden. In Kombination mit dem Bachelorabschluss der Dresden School of Management entsteht damit ein durchgehend duales, zweisprachiges Studien- und Praxisangebot mit zwei akademischen Abschlüssen und einer engen Bindung an die Hotellerie. Eine Hotelgruppe, die mit einem ihrer Hotels sowohl als Praxisbetrieb der Dresden School of Management fungiert als auch das Modell der TU Dublin unterstützt, könnte dadurch eine mehrjährige Bindung des Studierenden mit dem Einsatz in mindestens zwei unterschiedlichen Hotels der Hotelgruppe und internationalen Lehr- und Lernorten kombinieren und damit ein Zeichen für die Professionalisierung und eine innovative Kombination aus Theorie und Praxis setzen.

Die transparente Darstellung der Angebote und Erwartungen solcher Studienprogramme mit dem Fokus auf „Hotelmanagement“ ist für eine passgenaue Zuordnung zu den

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

13 Vgl. *Gloobi.de* (2017) und *Joblift.de* (2017), S. 1 und *Sander* (2017), S. 1.

betrieblichen Anforderungen der Hotellerie unabdingbar.<sup>14</sup> Deutlich wird, dass zwischen den Akteuren Arbeitgeber und Bildungsanbieter unterschiedliche Zielkonflikte entstanden sind. Die Arbeitgeber streben primär nach einer langfristigen und kostengünstigen Besetzung freier Stellen, den avisierten Auszubildenden und Fachkräften sind finanzielle Aspekte, die persönliche Entfaltung und ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeitsleistung und Zeit im sozialen Umfeld wichtig. Bildungsanbieter treten als Wettbewerber um Schulabgänger auf und erhöhen den Druck auf die Hotellerie, sich attraktiver zu gestalten als dies bisher der Fall war. Eine ansteigende Zahl der Absolventen hochschulischer Bildungsangebote erhöht ebenfalls den Druck auf die Hotellerie. Durch die serviceorientierte Ausbildung sieht sich die Hotellerie zudem der Gefahr ausgesetzt, dass Absolventen mit ihrer Branche nahestehenden Studienabschlüssen von anderen Industriezweigen abgeworben werden.<sup>15</sup> Daraus ergibt sich für die Hotellerie eine umfassende Führungsherausforderung mit dem strategischen Ansatz, langfristig erfolgreich mitarbeiterorientierte Massnahmen zu implementieren.<sup>16</sup> Mithilfe adäquater Kriterien lassen sich Kooperationsmodelle zwischen Hotelketten und Hochschulen erfolgreich gestalten und für die Markenbildung und Mitarbeitergewinnung entwickeln, um dadurch Positionierungsvorteile zu erwirtschaften. Gerade aufgrund steigender Studentenzahlen und einer Vermehrung der Studiengänge bei gleichzeitig gravierender Abnahme der Zahl berufsfachlich Ausgebildeter bieten Kooperationsmodelle interessante Optionen, um auf Marktentwicklungen zu reagieren.

### 3. Kooperationsstrategie

Partnerschaftliche Konzepte und Strukturen entstehen aufgrund unterschiedlicher Abwägungen und Firmentraditionen. Daher sind auch die Motivlagen bei Bildungskooperationen inhomogen. Private Bildungseinrichtungen zielen auf wirtschaftliche Aspekte und eine langfristige geschäftliche Verbindung ab. Neue Geschäftsfelder gilt es ebenso zu erschliessen wie dadurch zusätzliche Geschäftspartner in neuen Branchen zu akquirieren. Gerade 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. Die strukturelle Perspektive zeigt für private Anbieter auch die Option einer effizienteren Dozentenauslastung und Notwendigkeit, Praxispartner für duale Studienangebote zu finden. Auch dadurch kann ein praxisnahes Image aufgebaut bzw. erhalten werden, um dadurch langfristig als einflussreicher Akteur im enger werdenden Arbeitsmarkt eine wichtigere Rolle zu spielen. Gerade 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. Die Aktivitäten staatlicher Hochschulen sind darauf ausgerichtet, verlässliche Basisinformationen kombiniert mit neuen strategischen Impulsen zu vermitteln. Dadurch sollen Innovationen angeregt und branchenspezifisch gefördert werden. Zudem soll eine intensive Vermittlung von Studenten und Absolventen sowie der daraus entstehende Netzwerkaufbau gestützt werden, um Absolventen an ihre Ausbildungshochschule zu binden. Kooperationsmodelle

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

15 Vgl. *Simmeth* (2013), S. 72ff. und *Gruner* (2014), S. 185ff. und *Hennige* (2015), S. 102ff.

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

sind stets als langfristiges Element einer nachhaltigen Unternehmensstrategie mit multilateraler Führungsphilosophie zu verstehen und entsprechend auszugestalten.<sup>17</sup>

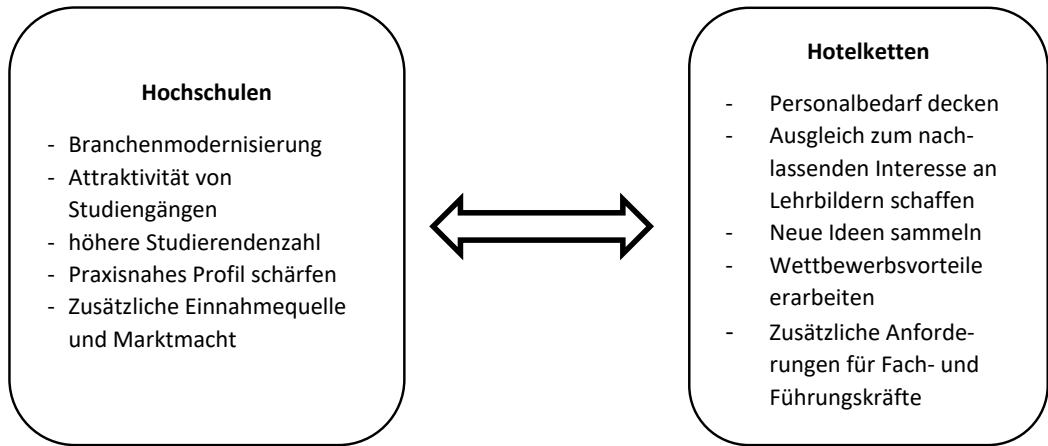


Abbildung 1: Auslöser für den Aufbau einer Kooperation<sup>18</sup>

Für die Hotellerie bedeutet das Eingehen von Kooperation die Reaktion auf externe Einflüsse, vor allem auf die quantitativen Auswirkungen des demografischen Wandels sowie auf die sich verändernden Nachfragepräferenzen bei Bewerbern. Interne Qualitätsanforderungen werden primär vom Bedarf an Führungskräftebildungen abgeleitet. Zugleich erhoffen sich die Hotelgruppen durch Kooperationsmodelle neue Rekrutierungsquellen und -instrumente. Gerade die steigende Nachfrage nach dualen Studienplätzen hat das Bewusstsein für den Wertewandel des Nachwuchses verändert. Hotelketten, die sich mit dieser Thematik auseinandergesetzt haben, wenden sich zielgerichtet an Hochschulen mit dualen Studiengängen, um passgenaue Kooperationsmodelle auszuloten. Gerade auch Absolventen renommierter Hochschulen fallen als überdurchschnittlich gut qualifiziert auf, so dass diese Hochschulen dies für ihre Werbung nutzen. Zudem ist vielen Betrieben 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. In dieser wirtschaftlich schwierigen Ausgangslage eröffnen sich durch strategische Partnerschaften neue Perspektiven auch zur Stärkung der Arbeitgebermarke.<sup>19</sup>

Die Komplexität solcher Partnerschaften zeigt sich an dem Quartett der Kooperationsstrategie. Es verdeutlicht, dass für eine erfolgreiche Kooperationsanbahnung und -gestaltung sowohl ein passendes Kooperationsdesign, unter Festlegung der Anzahl der Teilhaber und mit einer klar definierten Zielsetzung der Nutzung einer Kooperation festgelegt, als auch das Verhältnis der Kooperationspartner definiert werden muss. Aus bisherigen Geschäftsbeziehungen wird ein Kooperationsverhältnis, das der Koordination ebenso bedarf wie der jeweils betriebsinternen Schärfung des Kollaborationsverständnisses.<sup>20</sup> Hinzu

17 Vgl. *Bohne* (2019), S. 88ff.

18 Vgl. *Bohne* (2019), S. 110.

19 Vgl. *Bohne* (2018), S. 108ff.

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

kommt die Entwicklung der eigenen Kooperationsfähigkeit, des Willens zur Zusammenarbeit und die Einstimmung der Mitwirkenden auf diese Veränderung der Unternehmenspolitik. Schlussendlich muss ein professionelles Management die Führung und Ausgestaltung des Kooperationslebens, absichern, verteidigen und begründen.<sup>21</sup> Der erfolgreiche Verlauf kooperativen Wirtschaftens im Personalbereich hängt massgeblich vom abgestimmten Gleichklang dieser vier Determinanten ab.

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

Tabelle 2: Quartett der Kooperationsstrategie<sup>22</sup>

#### 4. Fallbeispiele aus der Kooperationspraxis

Angesichts der vielseitigen Optionen stellen Kooperationen einen interessanten Weg dar, einen Teil des Fachkräftebedarfs effizienter und effektiver abzudecken. Ein langfristig angesetzter Wandlungsprozess hin zu einer unaufgeregten Integration akademisch Gebildeter in der Hotel bedarf dennoch einer intensiven Begleitung und Evaluation, denn mit sich verändernden Bildungsprofilen sind auch angepasste Berufsbilder und eine strukturierte Vernetzung klassisch ausgebildeter Fachkräfte und studierter Nachwuchshoteliers erforderlich.

„Dort wo die Grossen fusionieren, müssen die Kleinen kooperieren“.<sup>23</sup>

Die Vielzahl an Kooperationsmöglichkeiten bietet einen Einblick in diese kreative Option, unternehmerische Stärken zu bündeln und im Wettbewerb um Nachwuchskräfte erfolgreich zu sein. Der Leitgedanke der mittelständisch geprägten Hotellerie beim Aufbau kooperativer Strukturen ist davon geprägt, Wettbewerbsvorteile zu erreichen, weil benötigte Kompetenzen und Ressourcen nicht selbst aufgebaut werden müssen, sondern von erfahrenen Partnern zeitweise eingebunden werden können. Diese Vorteile können

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

22 Vgl. *Bohne* (2019), S. 98.

23 Vgl. *Becker* (2005b), S. 3.

durch die Verknüpfung bisher getrennter Aktivitäten, z. B. im Bereich Personalakquise, erzielt werden.<sup>24</sup> Dazu passend sind mehrere Kooperationen zwischen Hochschulen und Hotelgruppen in unterschiedlicher Intensität entstanden, deren Beschreibung auch auf Diskussionsbeiträgen, Interviews und Verhandlungen des Verfassers dieses Beitrags fussen:

#### 4.1 Kooperation der Dresden School of Management und STAYER Y

Die Dresden School of Management bietet seit über 25 Jahren Bildungsprogramme und als Fakultät der SRH Berlin University of Applied Sciences auch Studiengänge mit MBA-, B.A.- und M.A.-Abschlüssen im Bereich Hotelmanagement. Die Chance einer strategischen Kooperation ergriff das Start-up STAYER Y. Um den Bedarf an modern ausgebildeten Fach- und Führungskräften zu decken, beteiligt sich das expandierende Unternehmen an unterschiedlichen Lehrveranstaltungen als Praxispartner oder mittels Expertenvorträgen. Zugleich bietet es mit einem gezielten Nachwuchsprogramm attraktive Führungspositionen für Absolventen (Direkteinstieg als Hotelmanager) oder Plätze für Dualstudierende (auch für Quereinsteiger). Die Kooperation beruht auf einem intensiven persönlichen Kontakt, ist langfristig angelegt und bietet eine ausbaufähige Bandbreite an Anwendungsoptionen.<sup>25</sup>

#### 4.2 Kooperation der Dresden School of Management und HYATT HOTELS & RESORTS

Auch die international agierende Hotelkette Hyatt Hotels & Resorts ist auf die Dresden School of Management als Bildungspartner aufmerksam geworden. Mit 14 dualen Studierenden sind die Hotels dieser Kette der stärkste Einzelpartner des Studienganges „B.A. Internationales Hotelmanagement“. Hinzu kommen regelmässige Praxisprojekte in allen Studiengängen und Traineeplätze in fast 15 unterschiedlichen Hotels dieser Gruppe weltweit, bspw. Delhi, Kuala Lumpur oder Dubai. Zwei Studierende durften in den Jahren 2018 und 2019 am Hyatt Student Prize teilnehmen – im Jahr 2019 konnte der Teilnehmer der Dresden School of Management den ersten Platz erringen und wurde ins weltweite Nachwuchsförder- und Mentorenprogramm aufgenommen.<sup>26</sup> Auch diese Optionen zeigen vielfältige Interpretationsmöglichkeiten kooperativer Strukturen.<sup>27</sup>

#### 4.3 Kooperation der DORINT HOTELS & RESORTS der IST Hochschule

Im Jahr 2020 wurden eine Kooperation zwischen den Dorint Hotels & Resorts und der IST Hochschule in Düsseldorf geschlossen. Primär stehen digitale Konzepte zur Förderung der Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Fokus.<sup>28</sup> Zudem bestehen die Ziele darin, die stärkere Markenpräsenz der Hotelkette an der Hochschule und dadurch direkt bei den Studierenden zu schärfen und einen leichteren Zugang zu Praktika und Nebenjobs in den fast 70 Dorint Hotels und eine langfristige Entwicklung von Lehrgängen im Bereich Personalentwicklung zu ermöglichen.<sup>29</sup>

---

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

25 Vgl. Bohne (2020).

26 Vgl. OpenPr.de (2018) und dnn.de (2018).

27 Vgl. Hochschulcampus-Dresden.de (2018).

28 Vgl. TopHotel.de (2020b).

29 Vgl. DasPauliMagazin.ch (2020) und AHGZ.de (2020).

#### 4.4 Kooperation der IUBH und der LEONARDO HOTELS

Die Internationale Hochschule IUBH hat in Zusammenarbeit mit der Hotelkette Leonardo Hotels für ca. 200 Studierende erstmalig einen dualen praxisintegrierenden Bachelor-Studiengang „Culinary Management“ als mit dem Fokus Küche und Ökonomie in Kombination entwickelt. Innerhalb von sieben Semestern erleben die Studierenden einen wöchentlichen Wechsel zwischen Theorie an der IUBH in Frankfurt am Main oder München und Praxis in den Leonardo Hotels. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, ein Praktikum an den internationalen Standorten der Hotelkette zu absolvieren. Die Leonardo Hotels tragen die Studiengebühren sowie die Zahlung eines zusätzlichen Entgeltes. Mit Hilfe dieses neuen Studienganges setzen sich beide Parteien dafür ein, dem Führungs- und Fachkräftemangel in der Gastronomie mit dem Schwerpunkt Küche entgegenzuwirken. Zudem besteht im Rahmen des Studiums die Möglichkeit, zusätzlich zum Bachelor-Abschluss, die externe Abschlussprüfung bei der IHK zum Koch abzulegen, so dass daraus ein ausbildungsintegrierendes Studienkonstrukt entstünde.<sup>30</sup>

#### 4.5 Kooperation der Steinbeis Business Academy und des Hotels TRAUBE TONBACH

Das fünf Sterne Hotel Traube Tonbach bietet in Zusammenarbeit mit der Steinbeis Business Academy (SBA) einen dualen Bachelor-Studiengang in „Business Administration“ mit zusätzlicher branchenspezifischer Vertiefung an. Das traditionsreiche Hotel ist bestrebt, die Mitarbeiter individuell zu fördern. Professoren und Dozenten der SBA halten daher in einem festen Rhythmus fachspezifische Vorlesungen im Hotel ab, so dass die Studierenden intensiv betreut werden können. Vorlesung und Projekte und das Lernumfeld sind authentisch, sodass eine Verknüpfung zwischen Praxis und Theorie gewährleistet ist. Des Weiteren wird ein Grossteil der Studiengebühren vom Hotel übernommen und eine Zulassung mit Abitur ist nicht zwingend notwendig. Mit diesem neuen Studienangebot werden die bisherigen operativen Trainings ergänzt und abgerundet.<sup>31</sup>

#### 4.6 Kooperation des Dusit Thani College und der DUSIT THANI Hotels & Resorts

Seit 1993 ist das Dusit Thani College die eigene Fachhochschule der asiatischen Hotelgruppe Dusit mit Sitz in Bangkok, die sich auf Hotel-, Restaurant- und Catering-Management spezialisiert hat. Das Dusit Thani College ist bekannt für seinen hohen Ausbildungsstandard und die Zusammenarbeit mit gleichrangigen Universitäten, um junge Talente in der Hotelbranche weltweit zu fördern, darunter die SRH Dresden School of Management, Institut Paul Bocuse Écully/Lyon, The Hong Kong Polytechnic University Hong Kong und EHL Lausanne. Es stellt ein gelungenes Beispiel für ausgelagerte und optimierte Schulungs- und Ausbildungsdienstleistungen für Bewerber, Angestellte und Absolventen dar. Dusit Hotels setzen für einen Großteil ihrer Positionen einen Bachelor-Abschluss und ausgezeichnete Englischkenntnisse voraus. Für Absolventen wird ein zudem Lead Management Trainee angeboten, der von den derzeitigen Mitarbeitern gefördert wird.<sup>32</sup>

---

30 Vgl. *IUBH-dualesstudium.de* (2018) und *TopHotel.de* (2020a).

31 Vgl. *AHGZ.de* (2018) und *Cision* (2017).

32 Vgl. *Ddtc.ac.th/en/* (2020).

#### 4.7 Kooperation der Swiss Education Group und KEMPINSKI HOTELS

Im Oktober 2020 unterzeichneten Kempinski Hotels und die Swiss Education Group SEG eine Vereinbarung zur engeren Zusammenarbeit. Inhalte sind die bevorzugte Vermittlung von Praktika an Studierende der zur SEG gehörenden Hochschulen und Trainings im Bereich Personalentwicklung. Zielsetzung ist eine engere Verzahnung der Studierenden mit den Hotels und ein schnellerer Zugang auch zu Einstiegspositionen<sup>33</sup> Zudem soll ein gemeinsamer Nachwuchskräftewettbewerb durchgeführt werden, um die besten Talente zu identifizieren und an Kempinski zu binden. Die strategische Zusammenarbeit soll dem steigenden Nachwuchsbedarf der expandierende Hotelgruppe entsprechen und beiden bei der Positionierung ihrer Marken weiterhelfen.<sup>34</sup> Inwieweit diese Kooperation auch für die Kempinski-Tochtermarke NUO Hotels by Kempinski gilt oder auch von anderen Partnern der Global Hotel Alliance, deren Gründungsmitglied Kempinski ist, genutzt werden kann, wurde nicht bekannt gegeben.<sup>35</sup> Bereits zwischen 2010 und 2015 hatte Kempinski eine strategische Kooperation mit einer Hochschule begründet. Das „Berthold-Kempinski-Stipendium“ wurde 2010 für ein Studium „Bachelor Hotelmanagement“ für die besten Auszubildenden der Kempinski Hotels ausgelobt. Am Campus der IUBH in Bad Honnef wurde dieses Präsenzstudium angeboten und Kempinski gehörte damit zu den ersten europäischen Hotelketten, die eine solche Verbindung eingingen. Infolge veränderter Unternehmenspolitik wurde dieses Stipendium nach 2015 nicht mehr vergeben.<sup>36</sup>

#### 5. Studentischer Impuls

Zum Angebot des Berthold-Kempinski-Stipendiums an der IUBH wurde eine Erhebung der teilnehmenden Studierenden durchgeführt, so dass daran die studentische Sichtweise auf Kooperationen abgelesen werden kann. Das Stipendienprogramm wurde erstmals während der Internationalen Tourismusbörse im März 2010 der Öffentlichkeit vorgestellt.<sup>37</sup> 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). Der Verfasser dieses Beitrages war in den Jahren 2008 bis 2011 im Bereich Nachwuchsförderung der Kempinski AG tätig und daher an der Entwicklung, Umsetzung, Betreuung und Weiterentwicklung dieses Kooperationsabkommens beteiligt. 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 wurden primär spätere Entwicklungschancen als Entscheidungsgrund angeführt, zudem waren die Reputation der Hochschule und finanzielle Gründe wichtig. Auch die Internationalität sowie die Lehrqualität des Studienprogramms waren entscheidend für die Bewerbung um ein Stipendium.<sup>38</sup> Das Stipendienprogramm wurde in allen Kempinski Hotels in Ländern mit dualer Berufsausbildung angeboten, da die Bedingung zur Teilnahme eine abgeschlossene Lehre war. Es oblag den Hoteldirektoren und Personalverantwortli-

33 Vgl. *TopHotel.de* (2020c) und *HTR.ch* (2020).

34 Vgl. *FM-Online.at* (2020).

35 Vgl. *Kempinski Hotels* (2020).

36 Vgl. *AHGZ.de* (2010).

37 Vgl. *AHGZ.de* (2010).

38 Vgl. *Bohne* (2018), S. 129.

chen, passende Teilnehmer vorzuschlagen oder die Teilnahme offen auszuschreiben. Bei den Befragten waren Teilnehmer aus allen Kempinski Hotels vertreten. Fast 50 Prozent der Stipendiaten 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 Informationssammlung. Insofern ist feststellbar, dass eine starke Markenwirkung erzielt wurde und sich im Unternehmen befindliche Nachwuchskräfte mit diesem zusätzlichen Angebot auseinandersetzten. Zugleich war auffällig, dass sich 90 Prozent der Stipendiaten nicht um ein anderes Stipendium beworben hätten. Dadurch wird die Bedeutung eines solchen Förderinstruments für internes und externes Employer Branding erkennbar.<sup>39</sup> Die Existenz eines Stipendienprogrammes als Element einer Kooperation zwischen Hochschule und Hotelgruppe führt zu einer starken positiven Identifikationswirkung für beide Partner. Dadurch steigt die Bereitschaft zur Bewerbung und auch die Motivation zum Engagement für das Unternehmen.<sup>40</sup> Sofern sich Bewerber über Massnahmen der Personalentwicklung vorab informieren, erlangen diese einen hohen Stellenwert bei der Beurteilung eines Praxisbetriebes. Dabei sind vor allem der Ruf eines Hotels, die Qualitätsebene und die Vielfältigkeit der Ausbildung sind für die Auswahl des Praxisbetriebes entscheidend.<sup>41</sup>

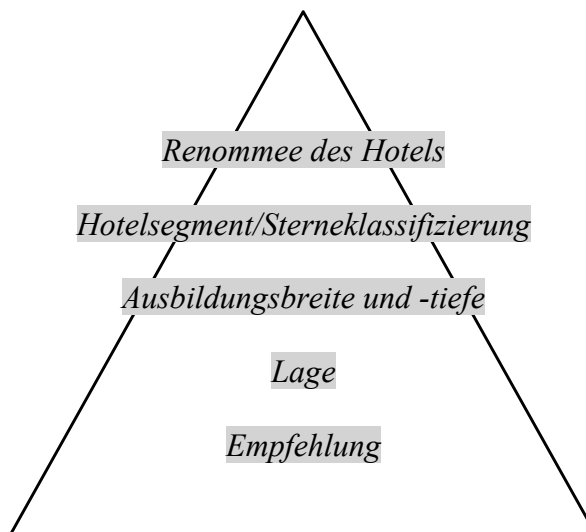


Abbildung 2: Kriterien für die Auswahl eines Praxisbetriebes<sup>42</sup>

Für die Einschätzung einer Kooperation entwickeln die Nutzniesser solcher Angebote eigene Kriterien. Konsens besteht bei der grundsätzlich positiven Einschätzung eines Stipendiums als Leistungsanerkennung und aufgrund des finanziellen Vorteilseffekts. Auch die Chance auf ein Netzwerk zu stossen, das sowohl betriebsintern als auch durch den Alumni-Verband der Hochschule einen „Mehrwert“ bedeutet, beurteilen Teilnehmer durchweg

39 Vgl. *Bobne* (2018), S. 131.

40 Vgl. *Bobne* (2018), S. 140ff.

41 Vgl. *Bobne* (2019), S. 131.

42 Vgl. *Bobne* (2018), S. 136.

vorteilhaft. Es ist deutlich ablesbar, dass ein solches Angebot ein wichtiger Schritt für eine erfolgreiche Karriereplanung ist, der durch das langfristig positive Image eines erlangten Stipendiums als „Prüfung“ wahrgenommen und infolge der Verortung an einer international anerkannten Hochschule als nachhaltig wirkungsvoll verstanden wird. Als ein Hauptelement konnte eine verlässliche Ansprechperson beim Arbeitgeber als identitätsstiftender Anker einer Kooperation beschrieben werden, die sowohl für eine fachliche Beratung als auch für die Aufnahme der Kontakte für Praktikums- und Einstiegsstellen und für sog. „Auffanggespräche“ im Rahmen einer strukturierten Personalentwicklung sinnvoll wäre. Die Nutzung eines Stipendiums durch einen Arbeitgeber als wirkungsvolles und herausragendes Instrument zur Markenbildung ist eine Chance, um sich auf dem enger werdenden Markt der Nachwuchskräfte eine starke Position zu erarbeiten. Dazu gehört auch die Etablierung eines firmenbezogenen Absolventennetzwerks aller Studierenden, Praktikanten und ähnlich Geförderter. Für die teilnehmende Hochschule ist es relevant, sowohl fachliche Hilfestellungen als auch die zeitlich grosszügige Erreichbarkeit und Flexibilität anzubieten. Auch das grosse Netzwerk der Hochschule, die Karrieretipps und persönlichen Entwicklungsoptionen -ergänzend zum bisherigen Arbeitgeber- werden als hilfreicher Service und Qualitätsmerkmal gewertet.<sup>43</sup> Vier mögliche Potenzialebenen können aus dieser studentischen Sichtweise abgeleitet werden. Es handelt sich dabei um die Marken-/Imagebildung des Arbeitgebers und der Hochschule, die einzelnen Massnahmen der Personalentwicklung des Unternehmens in Kooperation mit der Hochschule sowie die dadurch entstehende Mitarbeiterbindung unter Beachtung innovativer Elemente. Eine Kooperation zwischen Bildungspartner und Hotelkette wird den „Marktwert“ der Absolventen erhöhen, wenn es konkrete Angebote und Instrumente gibt, die bekannt gemacht und professionell gestaltet werden. Zugleich macht der Verlauf eines Programms deutlich, dass intensive Pflege, strukturierte Prozesse und eine Verankerung in der Unternehmensführung ein solches Programm langfristig absichern.<sup>44</sup>

## 6. Erfolgsfaktoren und Erwartungsspektren

Der langfristige Bestand einer Kooperation ist darauf zurückzuführen, dass Faktoren zu identifizieren sind, die aus beiden Perspektiven ein solches Bündnis zu einem Erfolg machen. Es sind dabei Basis- und Zufriedenheitsfaktoren festzustellen, die bei den wenigsten Hotelketten an Kennzahlen, bspw. an Absolventen oder Bewerberzahlen, festgemacht, sondern vielmehr durch eine verlässliche und professionelle Zusammenarbeit beeinflusst werden. Es ist erkennbar, dass eine konstante und kompetente, entscheidungsbefugte Kontaktperson eine Schlüsselrolle einnimmt und zudem gleiche Werte und Schwerpunktsetzungen essenziell sind. Den Erfolg ihrer Zusammenarbeit leiten Hotels von praxisrelevanten Lehrinhalten und der Einsetzbarkeit der Absolventen ab. Die Vermittlung realistischer Ambitionen, praxisnaher Qualifikationen und gestärkter persönlicher Fähigkeiten stehen im Vordergrund – die Teilnehmer sollen zufrieden sein und dieses mit ihrem Arbeitgeber in Verbindung bringen. Zudem stärken positive Erfahrungen mit durch die Kooperation gefundenen Mitarbeitern die wirtschaftlichen Ergebnisse und rechtfertigen eine Fortsetzung. Die Kombination aus der Bindung ans Unternehmen, einem gesunden Karrierewillen, einer hohen Übernahmequote sowie einer gestärkten Arbeitgeberattraktivität,

43 Vgl. *Bohne* (2019), S. 130ff.

44 Vgl. *Bohne* (2018), S. 145ff.

macht den Erfolg aus Unternehmenssicht aus. Dabei verfolgen Hotelketten einen hohen Innovationsanspruch und erhoffen sich neue Ideen sowie mehr Engagement.<sup>45</sup> Für kooperierende Hochschulen haben ein persönlicher Regelkontakt der Handelnden, eine stabile vertrauensvolle Zusammenarbeit, Berechenbarkeit durch die Ansiedlung der Zuständigkeit bei der Unternehmensleitung und langfristige persönliche Beziehungen zwischen den Ansprechpersonen oberste Priorität. Erwartet werden ein modernes Unternehmensverständnis und die Erkenntnis, dass die Studenten als anerkannte Partner eingebunden werden. Die inhaltliche Determinierung soll so konkret wie möglich ausformuliert sein, damit sich ein messbarer Erfolg einstellen kann. Zudem sollen die Dozenten zum Karrieremanager werden, so dass sich ein aktives Leben der Kooperation auch durch überregionale Netzwerkgestaltung ergibt. Den Hochschulen geht es um keine kurzfristigen Effekte, sondern langfristige Ziele als gemeinsamer Nenner. Die Sicherung der Qualität soll seitens der Hotels durch eine konstante Teilnehmerzahl sowie Prozesskonsistenz gewährleistet werden. Die Verknüpfung zwischen Praxis und Hochschule kann auch durch Hotelvertreter in Hochschulgremium abgesichert werden, so dass sich ein regelmässiger Austausch zwischen Theorie und Praxis zur Selbstverständlichkeit entwickelt. Auch involvierte Studierende zeigen vergleichbare Präferenzen für strukturierte Programme, die individuell betreut und langfristig entwickelt werden. Der Netzwerkgedanke ist ausgeprägt und zugleich eine Herausforderung für Hotelunternehmen.<sup>46</sup>

Erfolgskriterien
Verlässliche, strukturierte, professionelle, moderne und zügige Kommunikation
Langfristig zuständige und vertrauenswürdige Kontaktperson mit Entscheidungsbefugnis
Unternehmens- und Hochschulführung gestalten die Kooperation aktiv und zeitgemäss
Kooperation muss anpassungsfähig und marktorientiert sein
Stabiler, hoher Qualitätsanspruch muss beidseitig gelebt und gewährleistet werden
Lust der Teilnehmer auf die Hotellerie/Übernahme- und Entwicklungsperspektive

Table 3: Hauptkriterien für den Erfolg einer Bildungskooperation<sup>47</sup>

Zur detaillierten Auseinandersetzung mit Erfolgsfaktoren von Kooperationsmodellen wurde die „Typologie privilegierter Bildungspartnerschaften“ entwickelt. Darin sind anhand von drei divergierenden Kooperationsausprägungen zehn Kooperationstypen mit unterschiedlichen Intensitäten der partnerschaftlichen Bildungselemente ausdifferenziert und in einer Rangfolge entsprechend ihrer ökonomisch-akademischen Verflechtungen sowie des Leistungsumfangs abgebildet. Die „strategische Kooperation“ beschreibt den expansiven Ansatz unternehmerischen Handelns zur Stärkung der organisatorischen Effizienz durch Prozessoptimierungen und grössere Synergieeffekte. Dazu gehören die drei Kategorien „Auftakt“, „Präsenz“ und „Sponsoring“, die auf gegenseitige Bewerbung und Vertretung auf Informationsveranstaltungen fussen. Ausserdem soll der jeweilige Markenname langfristig platziert und ein Wiedererkennungsverhalten erzeugt werden. Eine „inhaltliche Ko-

45 Vgl. *Bohne* (2019), S. 123ff.

46 Vgl. *Bohne* (2018), S. 127f.

47 Vgl. *Bohne* (2018), S. 127.

derungen. Dazu gehören „Integration“, „Förderung“ und „Aktivität“, die in ansteigender Intensität auf einen regelmässigen Austausch von Lehrenden und Führungskräften setzen und auf eine enge Bindung abzielen. Sie haben ebenso strategische Elemente, da auch gemeinsame Themenentwicklungen für Seminar-/Abschlussarbeiten oder der Aufbau eines Stipendiensystems dazu gehören und eine langfristige Verknüpfung der Schulungsinhalte angestrebt wird.

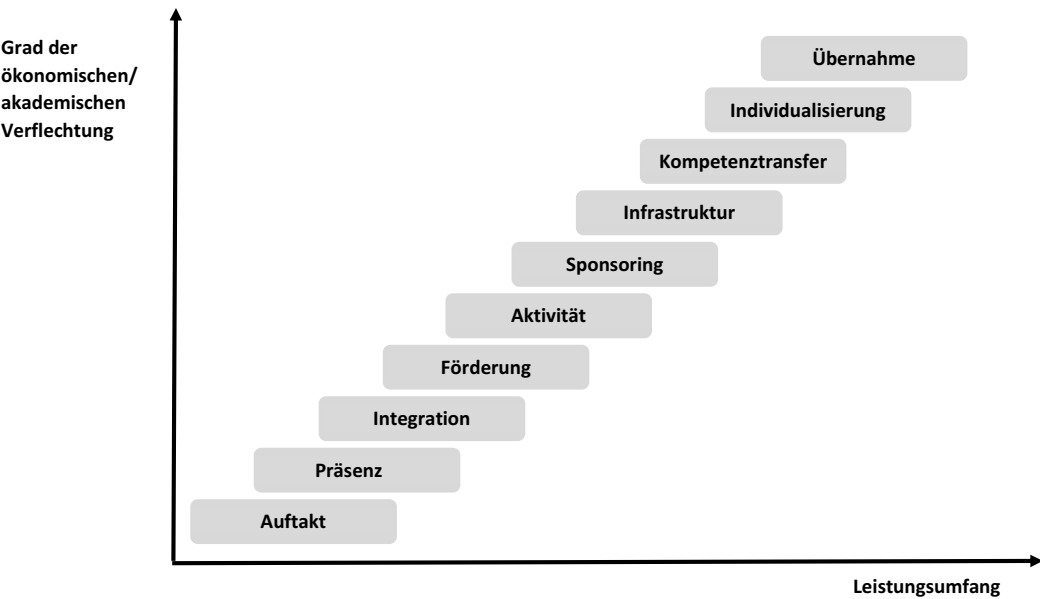


Abbildung 3: Rangfolge der Kooperationstypen<sup>48</sup>

Die „gewinnorientierte Kooperation“ macht anhand der Kategorien „Infrastruktur“, „Kompetenztransfer“, „Individualisierung“ und „Übernahme“ deutlich, dass komplette Bereiche oder eine vollständige bisherige Bildungseinrichtung eines Hotels übernommen wird. Dies geschieht mit dem Ziel der Verbesserung der Marktposition und einer Weiterentwicklung von Produkten oder Dienstleistungen. Die drei Perspektiven und ihre zehn Modelltypen sind nicht immer genau voneinander abgrenzbar und unterliegen verlaufsbedingten Anpassungsprozessen. Die exakte Schwerpunktsetzung hängt vom Vertragsmodell und von den unternehmerischen Zielen der jeweiligen Führungsverantwortlichen ab.<sup>49</sup>

Der „ASP-Triolog“ fügt die drei Kernelemente zusammen und weist einem persönlich verantwortlichen Kooperations-Koordinator eine Schlüsselrolle zu, da er als Garant für eine effiziente Organisation und Professionalität angesehen wird. Daraus abgeleitet entstehen die Erfolgsfaktoren für Kooperationen: Attraktivität, Sicherheit und Persönlichkeit machen eine Allianz aus Hotelkette und Bildungseinrichtung zu einer erfolgreichen privilegierten Bildungspartnerschaft. Diese Art der Kooperation im Bildungsbereich stellt die Qualifikation des Mitarbeiters ebenso wie der Ausbildungsstätte in den Mittelpunkt, so

dass beide davon profitieren.<sup>50</sup> Zudem wird deutlich, dass die konstitutiven Merkmalspaare einer Kooperation auch in der Perspektive einer privilegierten Bildungspartnerschaft ihren Niederschlag finden: Vertrauen und Legitimität bedingen einander und sind Grundvoraussetzungen für die SICHERHEIT der Kooperation. Information und Lernprozess sind Qualitätsgaranten für den persönlichen Erfolg und zugleich eng verbunden mit Motivation und Unterstützung durch alle Akteure, um die ATTRAKTIVITÄT der Kooperation für den Partner und Nutzniesser gleichermassen zu gewährleisten. Daher streben alle in einer Kooperation Handelnden nach einer besseren Positionierung im Vergleich zu ihren jeweiligen nicht-kooperierenden Konkurrenten und nutzen ihre individuellen Ausgangssituationen, um sich in dieser angespannten Lage für Mitarbeiter suchende Unternehmen einen wirtschaftlichen aber auch ideellen Vorteil zu erarbeiten.

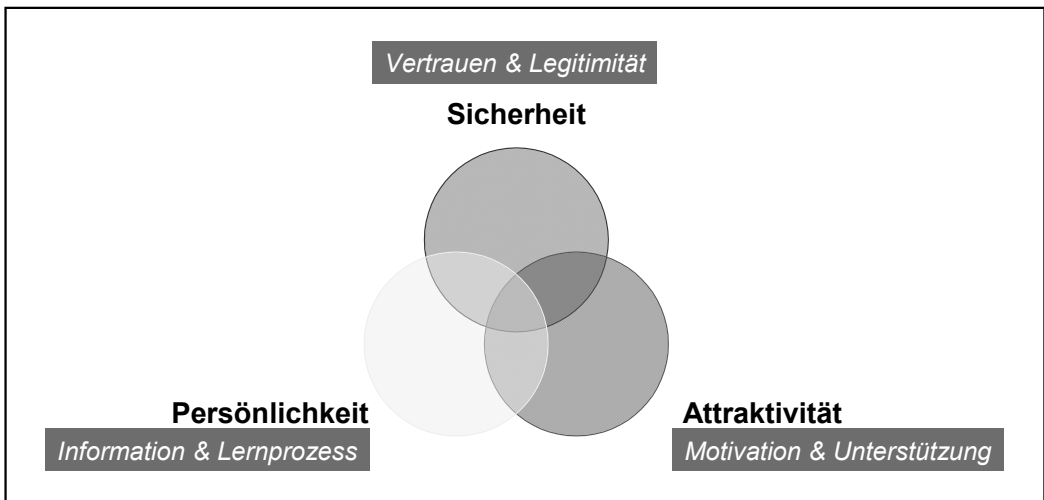


Abbildung 4: ASP-Trialog und Schlüsselfaktoren der Kooperationsbildung<sup>51</sup>

Aus Sicht der Hotellerie handelt es sich bei Bildungsk Kooperationen um „Rückwärtskooperationen“, da Hochschulen als „Lieferanten“ von Studenten und Absolventen zur Besetzung offener Stellen angesehen werden. Für die beteiligten Hochschulen entsteht dadurch eine „Vorwärtskooperation“, denn die Hotellerie wäre als „Abnehmer“ der jungen Akademiker einzuordnen. Bildungsallianzen werden zumeist jedoch als „laterale Kooperationen“ beschrieben, da beide in ihrem wirtschaftlichen Ursprung mit ihren Angeboten nicht in Konkurrenz stehen.<sup>52</sup> Künftig muss die Hotellerie, auch infolge der Corona-Pandemie, unterschiedliche Kooperationsvarianten optimieren, um sich langfristig den Nachwuchserwartungen zu stellen und den Bedarf an qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern decken zu können.

<sup>50</sup> Vgl. *Bohne* (2019), S. 165ff.

<sup>51</sup> Vgl. *Bohne* (2019), S. 166.

<sup>52</sup> Vgl. *Killich* (2005), S. 18 und *Soller* (2012), S. 36.

Ebene	Hotelkette	Teilnehmer	Hochschule
AUSSENWIRKUNG	Imagesteigerung, Attraktivität	Erfolg bei Auswahlverfahren, zusätzliche Qualifikation	Anerkennung als branchenspezifischer Bildungsanbieter
LOYALITÄT	Kostenübernahme + Teilnahmeerwartung	Wird gestärkt und führt zu hoher Motivation und Treue	Vertraglich und ideell gegenüber der 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	Betriebspezifisch 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	Inhaltliche und strukturelle Alleinstellungsmerkmale	Wertsteigerung des Lebenslaufes, Erwerb zusätzlicher Kompetenzen, positive Abgrenzung von anderen Mitarbeitern	Aufbau eines Wettbewerbsvorteils und Vergrößerung der Marktanteile

Tabelle 4: Erwartungsspektren der Akteure einer Bildungskooperation<sup>53</sup>

## 7. Fazit und Ausblick

Bildungskooperationen ermöglichen es, mit Lernen und Wissen wirtschaftliche Vorteile zu erarbeiten und das Image der Hotelbranche zu verbessern. Bildung wird dadurch noch mehr als der Markenkern eines guten Arbeitgebers interpretiert. Darauf aufbauend wird der Gedanke der Personalentwicklung durch den Ansatz fortwährender Mitarbeiterbildung perfektioniert. Eine tiefgreifende Attraktivitätssteigerung durch Markenaufwertung infolge moderner Bildungsangebote ist ein Schlüssel zum nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg, sofern sich passende Partner finden und ein für beide Seiten passendes Kooperationsmodell entwickeln. Dadurch wird Nachwuchskräfteakquise zum strategischen Mittel der Existenzsicherung. Aus der Perspektive der Hotellerie muss es ein Ziel taktisch-innovativer Personalpolitik sein, mithilfe qualitativ hochwertiger Bildungskooperationen passende Angebote für Bewerberinnen und Bewerber sowie bestehende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entwickeln, um durch diese Vernetzung attraktiv zu bleiben, moderne Inhalte durch

<sup>53</sup> Vgl. Bohne (2019), S. 137.

die Verknüpfung aus Theorie und Praxis zu bieten und eine stärkerer Arbeitgebermarke zu formen. Die Hotellerie kann durch die Einbindung von Bildungs-/Trainings- und Schulungsexperten Ressourcen besser zuordnen, sich auf die operativen Kernkompetenzen von Beherbergungsbetrieben fokussieren und zugleich einen Mehrwert für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, aber gerade auch für die Hotels selbst generieren. Damit kann langfristig ein Professionalisierungsimpuls in eine ganze Branche gesandt werden, der die wirtschaftliche Basis für viele Betriebe verbessern und deren Existenz dadurch sichern helfen wird. Diese positiven Effekte sind auch Anlass für die Hochschulen, Kooperationen mit Hotels anzubieten und dadurch eigene Studienprogramme zu vermarkten, zugleich aber auch langfristig das Augenmerk auf hochschulische Bildung zu lenken. Die Innovationen der Hochschulbildung können direkt in die Operative der Hotelpraxis übertragen werden und umgekehrt können Hochschulen ihre Lehrpläne an sich verändernde Anforderungen der Hotellerie, bspw. im Bereich Fremdsprachen, Digitalisierung oder Innovationsmanagement, anpassen.<sup>54</sup>

Infolge der vielschichtigen Herausforderungen stellt Kooperationsmanagement eine Führungsaufgabe dar, die auf Fairness und Vertrauen beruht, so dass eine abgestimmte Kooperationsstrategie umgesetzt werden kann. Durch die Einbindung der Leitung und aller Mitarbeiter können nachvollziehbare Entscheidungsstrukturen ebenso wie Anreize für Innovationen konstruiert werden. Zudem schafft die Verknüpfung der Führungsebenen der jetzt partnerschaftlich verbundenen Akteure zusätzliche Impulse für einen Leitbildprozess und die gemeinsame Vision.<sup>55</sup> Das breit gefächerte Handlungstableau macht deutlich, dass im Spannungsfeld Hotellerie-Hochschulen ein grosses Potenzial für ein noch besseres gegenseitiges Verständnis besteht. Individualisierte Kooperationsmodelle eröffnen vielfältige Chancen, um die Markenauthenzität zu stärken und dadurch Personalgewinnung zu professionalisieren. Die Erkenntnis, dass kooperatives Bildungs- und Personalmanagement langfristig sinnvoller ist, wird der Hotellerie und den Bildungseinrichtungen insgesamt zum Vorteil gereichen.

### Quellen

- AHGZ.de (2010): Kempinski vergibt Stipendien, 27. April 2010, Abgerufen am 25. Oktober 2020 von <https://www.ahgz.de/hotellerie/news/management-studium-kempinski-vergibt-stipendien-190629>
- AHGZ.de (2018): Traube Tonbach ist akademisch, 22. Februar 2018. Abgerufen am 08. Mai 2020 von [www.ahgz.de/news/weiterbildung-traube-tonbach-wird-akademisch,200012246064.html](http://www.ahgz.de/news/weiterbildung-traube-tonbach-wird-akademisch,200012246064.html)
- AHGZ.de (2020): Dorint und IST kooperieren. 24. August 2020. Abgerufen am 20. Oktober 2020 von [www.ahgz.de/hotellerie/news/dorint-und-ist-kooperieren-276736](http://www.ahgz.de/hotellerie/news/dorint-und-ist-kooperieren-276736)
- Bamford, J. u. a. (2003): *Mastering Alliance Strategy*, San Francisco
- Becker, T. u. a. (2005): *Netzwerke – praktikabel und zukunftsfähig*, in: Becker, Thomas u. a.: *Netzwerkmanagement: Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg*, Berlin
- Boella, M./Goss-Turner, S. (2013): *Human Resource Management in the Hospitality Industry: A Guide to Best Practice*, London

---

54 Vgl. *Bohne* (2019), S. 180ff.

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

- Bohne, H./Luthe, M.* (2014): Aus Theorie und Praxis – Lebendige Ansätze für nachhaltige Mitarbeitergewinnung der europäischen Hotellerie, in: Brysch, Armin/Gardini, Marco: Personalmanagement im Tourismus, Berlin
- Bohne, H.* (2018): Interdependenzen und Erfolgsfaktoren von Kooperationsmodellen zwischen Hochschulen und Hotelketten in Deutschland – Wirkungsanalysen und Handlungsempfehlungen, Dissertation am FB VI der Universität Trier, Trier
- Bohne, H.* (2019): Kooperationsorientiertes Personalmanagement für die Hotellerie, München
- Bohne, H.* (2020): Expertengespräch mit Hannibal Dumont Schütte/STAYER Head Office und Pascal Kruggel/STAYER Bielefeld, 21. April 2020
- Brass, D.* (2004): Taking stock of networks and organisations: A multilevel perspective, *Acadey of Management Journal*, Vol 47, No 6, pp. 795–817
- Breisig, T.* (2015): Betriebliche Organisation, Herne
- Bundesinstitut für Berufsbildung* (2014): Wissenschaftliche Diskussionspapiere, Heft 150: Qualifikationsstruktur und Erwerbstätigkeit im Gastgewerbe, Bonn
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie* (2011): Kooperationen planen und durchführen, Berlin
- Cision* (2017): Karrierechance: Studium in der Kaderschmiede. 13. Dezember 2017. Abgerufen am 08. Mai 2020 von <https://news.cision.com/de/hotel-traube-tonbach/r/karrierechance--studium-in-der-kaderschmiede,c2411318>
- DasPauliMagazin.ch* (2020): Ausbildung: Die Dorint Gruppe und die IST Hochschule gehen gemeinsame Wege. 24. August 2020. Abgerufen am 20.10.2020 von [www.daspaulimagazin.ch/de/fotoreportage/ausbildung-die-dorint-gruppe-hotels-und-resorts-und-das-ist-hochschule-fur-managemen-t-gehen-gemeinsame-wege](http://www.daspaulimagazin.ch/de/fotoreportage/ausbildung-die-dorint-gruppe-hotels-und-resorts-und-das-ist-hochschule-fur-managemen-t-gehen-gemeinsame-wege)
- 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. November 2015, Berlin
- DNN.de* (2018): Dresdner Student Landolf Ahnfeld vertritt Deutschland beim Hyatt Student Prize in Paris, 12. Januar 2018, abgerufen am 31. Oktober 2020 von <https://www.dnn.de/Dresden/Lokales/Dresdner-Student-Landolf-Ahnfeld-vertritt-Deutschland-beim-Hyatt-Student-Prize-in-Paris>
- Dtc.ac.th/en/* (2020): About, abgerufen am 15.11.2020 von <https://dtc.ac.th/en/about-dusit-thani/>
- Dyer, J./Singh, H.* (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
- FM-Online.at* (2020): Kempinski fördert Ausbildungen, 22. Oktober 2020. Abgerufen am 25. Oktober 2020 von <https://www.fm-online.at/hotellerie/kempinski-hotels-foerdert-ausbildungen/>
- Freiling, J.* (1998): Kompetenzorientierte strategische Allianzen, in: *io Management*, Ausgabe 67/1998, S. 23–29, Saarbrücken
- Friese, M.* (1998): Kooperation als Wettbewerbsstrategie für Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden
- Gloobi.de* (2017): Jeder zweite Tourismus-Job erfordert heute ein Studium, Pressemitteilung vom 26. April 2017, Abruf am 27. April 2017
- Gruner, A.* (2014): Einfluss der Akademisierung auf das Wertschöpfungsmanagement von Hotelunternehmen, in: Gardini, Marco/Brysch, Armin: Personalmanagement im Tourismus, Berlin

- Hennige, K.* (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, K. u. a.* (2013): Hotelmanagement, München
- Hochschulcampus-Dresden.de* (2018): SRH Dresden meets Hyatt, 20. November 2018, abgerufen am 31. Oktober 2020 von <https://www.hochschulcampus-dresden.de/de/hochschule/projekte/srh-dresden-meets-hyatt/>
- Hotelverband Deutschland (IHA)* (2017): Hotelmarkt Deutschland 2017, Berlin
- HTR.ch* (2020): Swiss Education Group et Kempinski s'associent. 22. Oktober 2020. Abgerufen am 25. Oktober 2020 von <https://www.htr.ch/story/swiss-education-group-et-kempinski-sassocient-29257.html>
- IUBH-dualesstudium.de* (2018): Neuer Studiengang Culinary Management. 06. April 2018. Abgerufen am 05. Mai 2020, von [www.iubh-dualesstudium.de/news/neuer-studiengang-culinary-management/](http://www.iubh-dualesstudium.de/news/neuer-studiengang-culinary-management/)
- Joblift* (2017): Die drei grössten Bundesländer schaffen knapp die Hälfte aller Touristikjobs, die drei Stadtstaaten die meisten Jobs pro Besucher, Pressemitteilung vom 24. April 2017, Hamburg
- Kempinski Hotels* (2020): Kempinski Hotels und Swiss Education Group unterzeichnen Partnerschaft, Pressemitteilung von 22. Oktober 2020, Genf
- Killich, S.* (2005): Kooperationsformen, in: Becker, Thomas u. a.: Netzwerkmanagement: Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg, Berlin
- Klimmer, M.* (2016): Unternehmensorganisation, Herne
- Maack, K. u. a.* (2013): Die Zukunft des Gastgewerbes – Beschäftigungsperspektiven im deutschen Gastgewerbe, Düsseldorf
- Meier, H.* (2015): Unternehmensführung, Herne
- Olfert, K.* (2012): Lexikon Personalwirtschaft, Herne
- OpenPr.de* (2018): Dresdener Student Pascal Kruggel gewinnt Hyatt Student Prize, 11. Dezember 2018, abgerufen am 31. Oktober 2020 von <https://www.openpr.de/news/1030257/Dresdner-Student-Pascal-Kruggel-gewinnt-Hyatt-Student-Prize.html>
- Pechlaner, H./Volgger, M.* (2017): Tourismus als Wissenschaft-Prädestiniert für interdisziplinäres Forschen? Eine Europäische Perspektive, in: Pechlaner, Harald/Zehrer, Anita: Tourismus und Wissenschaft, Berlin
- Porter, M./Fuller, M.* (1989): Koalitionen und globale Strategien, in: Porter, Michael: Globaler Wettbewerb, Wiesbaden
- Pütz-Willems, M./Stauss, S.* (2017): Druck aus der Crowd – Der neue IHA-Vorsitzende Otto Lindner nimmt seine Kollegen in die Pflicht, 21. April 2017, abgerufen am 21. April 2017 von: [www.HospitalityInside.com](http://www.HospitalityInside.com)
- Rahn, H.* (2015): Unternehmensführung, Herne
- Sander, E.* (2017): Jeder zweite Job mit Studium, auf [www.fvw.de](http://www.fvw.de), 19.5.2017, Abruf am 26.8.2017
- Schroeder, G.* (2002): Lexikon der Tourismuswirtschaft, Hamburg
- Schuh, G. u. a.* (2005): Kooperationsmanagement, München
- Siller, L./Peters, M.* (2014): Grenzübergreifende Kooperationen als Werkzeug für die Regionalentwicklung: Der Netzwerkgedanke am Beispiel eines kulturtouristischen Festivals, in: Pechlaner, H./Jochmann, J.: Grenzüberschreitende Kooperationen im Tourismus, Berlin
- Simmeth, F.* (2013): Gebrauchsanleitung Mitarbeiter: Mitarbeiter gastorientiert führen, Stuttgart

- Soller, J. (2012): Erfolgsfaktor Kooperation im Tourismus, Berlin
- Statistisches Bundesamt (2017a): Bevölkerung: Deutschland, Stichtag, Altersjahre, Zeitraum 2011–2017, Sonderauswertung Mai 2017, abgerufen am 14. August 2017, Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt (2017b): Jahresstatistik im Gastgewerbe 2015, Ergebnistabelle 45342–0001, abgerufen am 14. August 2017, Wiesbaden
- Stiftung für die Akkreditierung von Studiengängen in Deutschland/Akkreditierungsrat (2010): Handreichung der AG „Studiengänge mit besonderem Profilanspruch“, Bonn
- Theling, T./Loos, P. (2004): Determinanten und Formen von Unternehmenskooperationen, Mainz
- Tophotel Spezial (2017): Kein Verständnis für verbandliche Trittbrettfahrer, in Top Hotel Spezial, Ausgabe Juli/August 2017
- Tophotel (2020a): Positive Zwischenbilanz für dualen Studiengang „Culinary Management. 10. Februar 2020. Abgerufen am 05. Mai 2020 von [www.tophotel.de/leonardo-hotelspositive-zwischenbilanz-fuer-dualen-studiengang-culinary-management-51842/](http://www.tophotel.de/leonardo-hotelspositive-zwischenbilanz-fuer-dualen-studiengang-culinary-management-51842/)
- Tophotel.de (2020b): Mehr digitale Weiterbildung für die Mitarbeiter. 24. August 2002. Abgerufen am 20. Oktober 2020 von [www.tophotel.de/dorint-und-ist-hochschule-kooperierenmehr-digitale-weiterbildung-fuer-die-mitarbeiter-67086/#:~:text=Die%20Hotelkette%20Dorint%20und%20die,digitalen%20Lehrmethoden%2DMix%20weiterbilden%20k%C3%B6nnen.](http://www.tophotel.de/dorint-und-ist-hochschule-kooperierenmehr-digitale-weiterbildung-fuer-die-mitarbeiter-67086/#:~:text=Die%20Hotelkette%20Dorint%20und%20die,digitalen%20Lehrmethoden%2DMix%20weiterbilden%20k%C3%B6nnen.)
- Tophotel.de (2020c): Kempinski Hotels und Swiss Education Group gehen Partnerschaft ein. 22. Oktober 2002. Abgerufen am 25. Oktober 2020 von <https://www.tophotel.de/nachwuchsfoerderung-im-fokuskempinski-hotels-und-swiss-education-group-gehen-partnerschaft-ein-71983/>
- TU-Dresden.de (2017): Schliessung des Lehrstuhls für Tourismuswirtschaft. Abgerufen am 29.05.2020 von [tu-dresden.de/bu/verkehr/ivw/tou/die-professur/news/pensionierung\\_freyer](http://tu-dresden.de/bu/verkehr/ivw/tou/die-professur/news/pensionierung_freyer)
- Urschel, C. (2016): Dual, Gastblog. Abgerufen am 29. Mai 2016 von [www.hotellerie.de](http://www.hotellerie.de)
- U-Testsysteme (2016): Azubi-Recruiting Trends 2016 – Branchenedition Gastgewerbe, Solingen
- Von Bonin, A. (2013): Mitarbeiter suchen, finden, fördern, binden: Die besten Ideen gegen den Fachkräftemangel in der Hotellerie, Stuttgart
- Von der Oelsnitz, D./Hahmann, H. (2003): Wissensmanagement in Organisationen: Ein strategischer Ansatz, Stuttgart
- Von Freyberg, B./Zeugfang, S. (2014): Strategisches Hotelmanagement, München
- Wicher, U. (2015): Managementkompetenzen, Herne
- Wissenschaftsrat (2013): Empfehlungen zur Entwicklung des dualen Studiums, Mainz
- Wöhe, G. (2000): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München

**Hartwig Bohne, Dr.**, ist Professor für Internationales Hotelmanagement und Geschäftsführer des Forschungsinstituts „Institute of Global Hospitality Research“ an der Dresden School of Management, einer School der SRH Berlin University of Applied Sciences

*Anschrift:* SRH Berlin University of Applied Sciences, Dresden School of Management, Georgenstr. 7, 01097 Dresden, Deutschland, Tel. +49 351 40 76 17 45, E-Mail: [hartwig.bohne@srh.de](mailto:hartwig.bohne@srh.de)