

Personalmanagement im Tourismus

Erfolgsfaktoren erkennen –
Wettbewerbsvorteile sichern

Herausgegeben von

Prof. Dr. Marco A. Gardini und Prof. Armin A. Brysch

Mit Beiträgen von

Richard Adam, Steffen Gunnar Bayer, Hartwig Bohne,
Prof. Armin A. Brysch, Jürgen Büchy, Prof. Dr. Celine Chang,
Agostino Cisco, Max-Peter Droll, Prof. Dr. Klaus Fischer,
Prof. Dr. Burkhard von Freyberg, Prof. Dr. Marco A. Gardini,
Prof. Dr. Dominique Roland Gerber, Prof. Dr. Axel Gruner,
Dr. Katrin Hörner, Nicole Kobjoll, Laura Lüdicke, Markus Luthe,
Stefanie Mielecke, Dr. Kristin Neumann, Claudia Schlieper,
Rolf Seelige-Steinhoff, Lukas Waldschütz und Reto Wittwer

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
[ESV.info/978 3 503 15477 7](http://ESV.info/9783503154777)

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 15477 7
eBook: ISBN 978 3 503 15480 7

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2014
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Satz: Herbert Kloos, Berlin
Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen

Vorwort der Herausgeber

Die Erkenntnis ist ebenso banal wie wahr: Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind der Schlüssel zum Erfolg im Dienstleistungssektor. Die zentrale Bedeutung von Mitarbeitern im Wettbewerbskontext personenbezogener Dienstleistungsangebote ist dabei sowohl in Wissenschaft als auch in der Unternehmenspraxis unbestritten und so untermauern unzählige Beiträge aus unterschiedlichen Branchen, Unternehmen und Wissenschaftsrichtungen die positive Beziehung zwischen Mitarbeiterqualität und Unternehmenserfolg und die damit verbundene besondere Wettbewerbsrelevanz des Faktors Mensch in der heutigen Dienstleistungsgesellschaft.

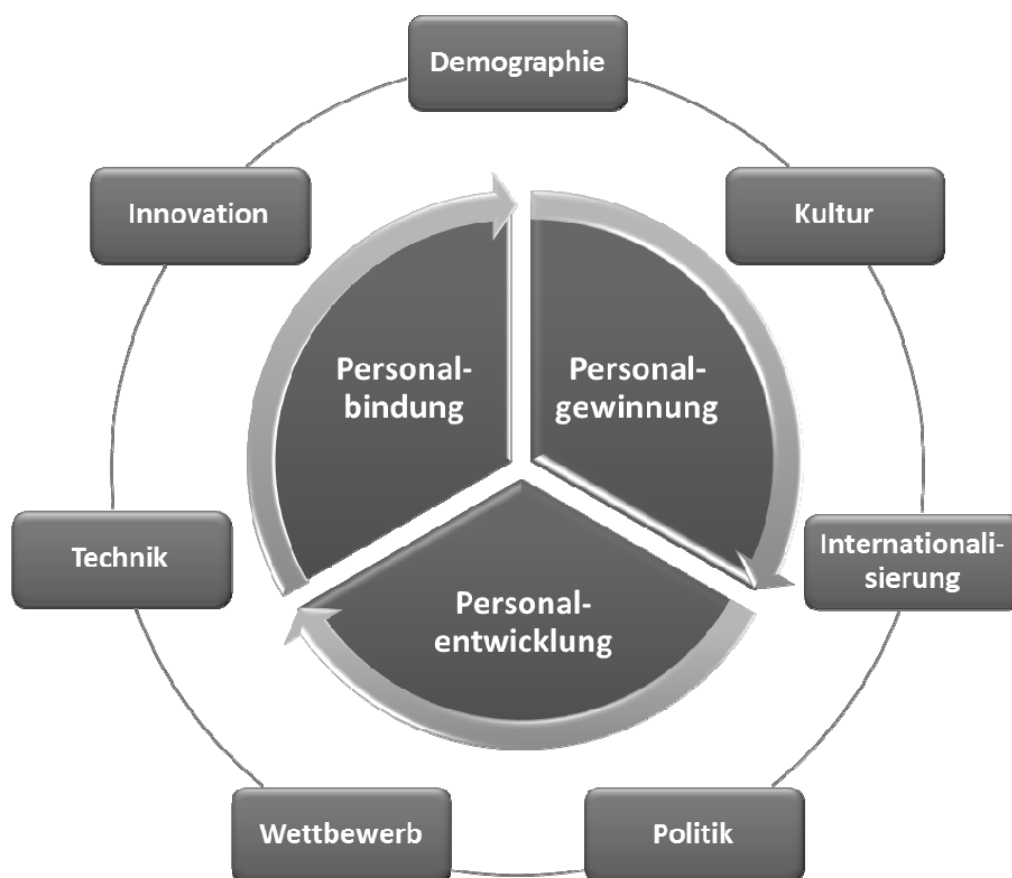
Auch in der Tourismuswirtschaft ist Personal ein Top-Thema auf der Managementagenda zahlreicher Unternehmen und Organisationen und die Relevanz der Mitarbeiter als wertvollste Unternehmensressource wird von vielen Akteuren und Entscheidern der Tourismusbranche immer wieder gerne betont:

- *„Für beste Qualität brauchen wir bestes Personal“ (Traube Tonbach);*
- *„Take care of your employees and they'll take care of your customers“ (Bill Marriott);*
- *„Our greatest asset, and the key to our success, is our people“ (Four Seasons)*
- *„Finding, Keeping and Developing the right Employees“ (Kimpton Hotels & Restaurants).*
- *Unser Anspruch ist es, Menschen glücklich zu machen. Das gilt für unsere Gäste und Kunden ebenso wie für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (TUI).*

Bekenntnisse dieser Art finden sich in fast allen Unternehmensleitbildern und gehören zum Standardrepertoire des Personalmarketing und des Employer Branding im Tourismus. Dennoch sind weite Teile des Tourismus von einem zeitgemäßen und professionellen Personalmanagement *in realiter* weit entfernt.

Versteht man unter professionellem Personalmanagement die Summe aller Prozesse und Maßnahmen, bewusst und gezielt Bedingungen zu schaffen, gute Mitarbeiter zu finden, zu halten und in ihrer Qualität laufend den steigenden Anforderungen anzupassen, scheint das Personalmanagement bei vielen Leistungsträgern der Tourismuswirtschaft im Vergleich zu anderen Branchen und Institutionen einen erheblichen Aufholbedarf aufzuweisen. Während andere Branchen bereits lange angefangen haben, ihre Personalarbeit strategisch und systematisch zu gestalten, um den Anforderungen der Zukunft gerecht zu werden, stehen viele Protagonisten aus dem Tourismus erst am Anfang dieser Entwicklung. Angesichts der vielfach nachgewiesenen, positiven Korrelation zwischen Kundenzufriedenheit und Mitar-

beiterzufriedenheit in Dienstleistungsunternehmen erfordert das Management von Kundenzufriedenheit und Dienstleistungsqualität im Tourismus zwingend einen stimmigen personalwirtschaftlichen Ansatz. Die zukünftige demographische Entwicklung und die damit zusammenhängenden Nachwuchsprobleme werden die Situation in allen Personalbereichen und Hierarchieebenen von Tourismusbetrieben verschärfen. Mit den zu erwartenden steigenden Akademikerquoten wird in den nächsten zehn bis zwanzig Jahren zudem ein neuer Arbeitertypus in die Entscheidungsebenen der verschiedenen Tourismusbranchen hineinwachsen und steigende Ansprüchen an materielle Ausstattung, Arbeitsumfeld und persönlichen Entwicklungspfad artikulieren. Zudem wirken sich gesellschaftliche Einflüsse auf die Werte und Kultur der Reisenden, Einheimischen und Mitarbeiter der Tourismusbranche aus, ebenso wie technische Innovationen und internationale Verflechtungen die Anforderungen an die Führungskräfte verändern werden.



Wettbewerbsvorteil Personal aus unternehmensexterner und unternehmensinterner Sicht

Vor dem Hintergrund einer sich rasant verändernden Wettbewerbs- und Managementlandschaft in den verschiedenen Bereichen der Tourismusindustrie wird das Thema Personal zu einem strategischen Engpassfaktor, der über die Wettbewerbsfähigkeit von touristischen Unternehmen entscheiden wird. Ein modernes Personalmanagement wird somit zu einer strategischen Unternehmensaufgabe und so

wird die Zukunft touristischer Unternehmen durch das Personalmanagement geschrieben.

Der vorliegende Sammelband stellt durch die Sammlung von Einzelbeiträgen ausgewiesener Autoren der Entwicklungsdisziplin tragfähige Ansätze aus Theorie und Praxis zur Weiterentwicklung des Themenbereichs Personalmanagement im Tourismus zusammen. Ziel ist es, den gegenwärtigen Stand der Disziplin aufzuzeigen und Impulse für eine weitere Aufarbeitung des Themas zu setzen. Konzeptuell beleuchtet der Sammelband daher – wie in der Abbildung 1 visualisiert – vor dem Hintergrund der ökonomischen Rahmenbedingungen und Umwelteinflüsse des Tourismus drei kritische Erfolgsgrößen eines modernen Personalmanagements:

- Personalgewinnung
- Personalentwicklung
- Personalbindung

Zunächst geht es in den Beiträgen des ersten Kapitels darum, die Ausgangssituation und die Rahmenbedingungen des Personalmanagements im Tourismus zu skizzieren. Neben den beiden Grundsatzbeiträgen der Herausgeber über die internen und externen Herausforderungen des Personalmanagements im Tourismus, geben im Anschluss drei Top Manager aus verschiedenen Bereichen der Tourismuswirtschaft in kurzen Interviews Auskunft über den Tourismusmanager der Zukunft aus Sicht der Unternehmenspraxis.

Nach diesen Ausführungen mit eher grundlegendem Charakter folgen in den drei Hauptkapiteln vierzehn verschiedene Beiträge, die sich sowohl auf theoretisch-wissenschaftlicher Ebene, als auch aus praxisorientierter Perspektive mit den personalpolitischen Herausforderungen der Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Mitarbeitern in unterschiedlichen Bereichen der Tourismusbranche auseinandersetzen. So werden im zweiten Kapitel verschiedene Beiträge präsentiert, die sich mit innovativen Konzepten und Methoden der Personalauswahl und Personalgewinnungsstrategien im Tourismus beschäftigen. Im dritten Kapitel werden verschiedene Fragestellungen und Lösungsansätze zur Sicherstellung der Personalqualität und der Entwicklung des Mitarbeiterpotenzials beleuchtet, während im vierten und letzten Kapitel verschiedene personalwirtschaftliche Ansätze zur Personalbindung bzw. zur Förderung der Mitarbeiterbindung diskutiert werden.

Unser Dank gilt allen Autoren für ihr Engagement und ihre Bereitschaft, die Beiträge auf das inhaltliche Gesamtkonzept des Sammelbandes abzustimmen. Als Herausgeber freuen wir uns, wenn die in diesem Sammelband enthaltenen Denkanstöße auf eine fruchtbare Resonanz stoßen und als Anregung für weitere Untersuchungen dienen. Lob und Kritik sind natürlich jederzeit willkommen und so sind wir für eine angeregte Diskussion sowie Ergänzungs- und Optimierungsvorschläge jedweder Art dankbar. Ihre Anregungen und Beiträge können Sie uns gerne an die Adressen übermitteln, die Sie im Herausgeberverzeichnis finden. Wir freuen uns bereits jetzt auf einen regen Gedanken- und Informationsaustausch.

Ein besonderer Dank gebührt an dieser Stelle insbesondere unseren Familien für ihre große Geduld und ihre Unterstützung.

Kempton im Allgäu, Juli 2013

Marco A. Gardini
Armin A. Brysch

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber	V
--------------------------------------	---

I. Rahmenbedingungen des Personalmanagements im Tourismus

Personalmanagement im Umbruch – Einflussfaktoren und Trends aus Sicht der Tourismus- und Freizeitwirtschaft <i>Armin A. Brysch</i>	3
--	---

Der Mitarbeiter als Erfolgsfaktor? Personalmanagement im Tourismus zwischen Anspruch und Wirklichkeit <i>Marco A. Gardini</i>	35
---	----

Der Tourismusmanager der Zukunft? Interview mit drei Top Managern aus der Tourismuswirtschaft <i>Jürgen Büchy, Präsident des DRV</i>	71
<i>Kristin Neumann, Mitglied des Vorstandes der Thomas Cook AG</i>	77
<i>Reto Wittwer, Präsident Kempinski Hotels</i>	81

II. Personalgewinnung: Theoretische Konzepte und Heraus- forderungen in der Praxis

Aus Theorie und Praxis – Ansätze für nachhaltige Mitarbeitergewinnung in der europäischen Hotellerie <i>Hartwig Bohne / Markus Luthe</i>	91
--	----

Der Einsatz von Assessment Center zur Personalauswahl und Potenzial- einschätzung <i>Celine Chang</i>	103
---	-----

Für und Wider der Zusammenarbeit mit Headhunter – Bewertungs- und Handlungsempfehlungen aus Kandidaten- und Auftraggebersicht <i>Richard Adam</i>	123
---	-----

Innovative Wege der Personalgewinnung am Beispiel von ROBINSON
Max-Peter Droll / Claudia Schlieper 135

Kreative Wege der Personalgewinnung in der mittelständischen Hotellerie
Rolf Seelige-Steinhoff / Stefanie Mielecke 155

Vom Europäischen zum Deutschen Qualifikationsrahmen –
Mehr Transparenz bei der Personalgewinnung in Europa
Steffen Gunnar Bayer 169

III. Personalentwicklung: Theoretische Konzepte und Herausforderungen in der Praxis

Einfluss der Akademisierung auf das Wertschöpfungsmanagement von
Hotelunternehmen
Axel Gruner 185

Führungskräfteentwicklung im Tourismus
Klaus Fischer 199

Von Inhouse Schulungen zur Corporate University: Die Académie Accor
Agostino Cisco 211

IV. Personalbindung: Theoretische Konzepte und Herausforderungen in der Praxis

Human Resource Management in der Hotellerie im Licht der Prinzipal-Agent-
Theorie
Burkhard von Freyberg / Lukas Waldschütz 229

Mitarbeiter-Motivation und Förderung in der Privathotellerie – Kontinuier-
liche Weiterentwicklung unter Einbindung neuer und kreativer System-
Komponenten im Hotel Schindlerhof in Nürnberg
Nicole Kobjoll 243

Die Mitarbeiterbefragung als Instrument der Organisationsentwicklung
Katrin Hörner 261

Führen durch Vorbilder – Die Rolle von Vorbildern im modernen Führungsprozess <i>Dominique Roland Gerber / Laura Tabea Lüdicke</i>	289
Informationen zu den Herausgebern	313
Autorenverzeichnis	315