

FAKULTÄT FÜR TOURISMUS



Tourismus Management

# Passport

Fakultät für Tourismus der Hochschule München  
www.tourismus.hm.edu | ISSN 1866-3044



**Edition 2018** Arbeitswelt Tourismus



Landeshauptstadt  
München



einfach  
ein guter Partner

[www.einfach-muenchen.de](http://www.einfach-muenchen.de)

einfach   
**MÜNCHEN**

## Arbeitswelt Tourismus

Arbeitswelt 4.0“ tönt es durch Veranstaltungen, Kongresse und Fachjournale der westlichen Welt. Allorts ist zu beobachten, wie versucht wird, Struktur und Erkenntnis für die Arbeitswelten der Zukunft zu gewinnen. So veröffentlichte im Mai 2018 der Deutsche Gewerkschaftsbund in Kooperation mit der Hans-Böckler-Stiftung einen ersten „Atlas der Arbeit“. Und im November 2018 stehen die 18. Münchner Wissenschaftstage unter dem Leitthema „Arbeitswelten“, um nur zwei von vielen Beispielen zu nennen.

Der Tenor der Diskussion wirkt eher unsicher und skeptisch als optimistisch, und das, obwohl wir hier in Arbeitswelten leben, von denen die meisten ArbeitnehmerInnen der Menschheitsgeschichte wohl nur träumen konnten. Es ist zu erwarten, dass dies auch in Zukunft gilt.

Dennoch ist die Intensität bemerkenswert, mit der alles hinterfragt wird, was Arbeitswelten der Vergangenheit und Gegenwart ausgezeichnet hat. Gleichzeitig werden selbst verwegene Utopien als wahrscheinliche Lebens- und Arbeitswelten der nahen Zukunft herangezogen. Das verkauft sich natürlich besser als jede Einbeziehung oder gar Rückbesinnung auf menschliche Fähigkeiten und Tugenden, die das Arbeitsleben seit jeher sinnvoll gestaltbar machen.

Irritierend ist zudem, dass mit dem Arbeitswelt-Anhängsel „4.0“ erneut eine anbietend-modische Unterwerfung unter den Begriff der „Industrie 4.0“ erfolgt. Letztere ist das Zukunftsprojekt zur umfassenden Digitalisierung der industriellen Produktion und somit nur bedingt geeignet, umfassend die Arbeitswelten der Zukunft zu beschreiben oder den Rahmen für deren Gestaltungsmöglichkeiten abzustecken. Man tut so, als habe es in Analogie zu den industriellen Revolutionen klar abgrenzbare Arbeitswelten 1.0, 2.0 und 3.0 gegeben. Dies trifft zum einen schlicht nicht zu, zum anderen greift eine solche Schubladenbildung speziell vor dem Hintergrund der Entwicklung der Dienstleistungsmärkte und deren Arbeitswelten viel zu kurz.

Die „Arbeitswelt Tourismus“ entzieht sich weitgehend einer klaren Kategorisierung und Abgrenzung in bestimmte Zeitabschnitte. Zum Glück, könnte man sagen, denn zugleich ist die Tourismusbranche so jung und besitzt so viele Schnittstellen zu anderen Branchen und deren Arbeitswelten, die sich unterschiedlich schnell und stark entwickeln, dass sie sich kaum in gängige Muster und „Revolutionszeitachsen“ fügen. Hier bestehen viele Freiheiten und viel Gestaltungspotenzial. Ein wenig mehr Selbstvertrauen könnte der Branche an dieser Stelle nicht schaden.

Wir wollen in dieser Passport-Ausgabe einige Bestandsaufnahmen und Entwicklungsrichtungen der für den Tourismus relevanten Arbeitswelten zeigen.


Zu Beginn umreißt Marion Rauscher mit wenigen „schlagkräftigen“ Zahlen die Arbeitswelt Tourismus – Einige davon regen auch zum Nachdenken in Richtung der nachfolgenden Beiträge an. Eine wichtige Zahl für Tourismusunternehmen ist die Menge an Fachkräften, die zur Verfügung stehen.



Celine Chang und Katrin Eberhardt leiten anhand aktueller Ergebnisse aus dem EU-Forschungsprojekt „Trail for Health Nord“ ein Fachkräftekonzept mit umsetzbaren und zielgenauen Handlungsempfehlungen für Anbieter gesundheitstouristischer Leistungen ab. Stimmen der Projektpartner aus der Tourismuspraxis runden die Projektergebnisse ab.

Arbeitszeiten, Gehaltsniveau, Führung... Vergleichsweise viele junge Menschen brechen ihre Ausbildung im Hotel- und Gaststättengewerbe trotz eines aus ihrer Sicht sehr positiven Berufsbilds ab. Henrike Martius geht im Interview mit Julia Nahlovsky der Frage nach, was junge Menschen an diese speziell binden kann und wie sie durch Mentoring-Programme dabei individuell unterstützt werden können.

Seine eigene Arbeitswelt gestalten, diesen Traum machen auch in der Tourismusbranche viele GründerInnen zur Realität. Franziska Mattner und Klaus Sailer sprechen über Innovation und Motivation auf diesem Weg. In Arbeitswelten kann man Grenzen überschreiten: Olga Junek wird persönlich – Sie stellt mit Sebastian Frankenberger einen sehr interessanten Menschen vor, dessen Weg aus der Politik in die Reiseleitung führte.

Nicht zuletzt ist touristische Forschung und Lehre an den Hochschulen eine spannende und schöne Arbeitswelt, der wir uns tagtäglich mit Hingabe und Erfüllung widmen. Die in dieser Ausgabe sehr umfangreichen Beiträge in der Rubrik Forschung liefern dafür anschauliche, und für den/die eine/n oder andere/n LeserIn hoffentlich in diese Arbeitswelt hineinführende Beispiele. 

Prof. Dr. Felix Kolbeck, Dekan



Lesen und teilen Sie die aktuelle und frühere Ausgaben gerne auch in unserer neuen App „Tourismus Management Passport“, erhältlich für iOS und Android.

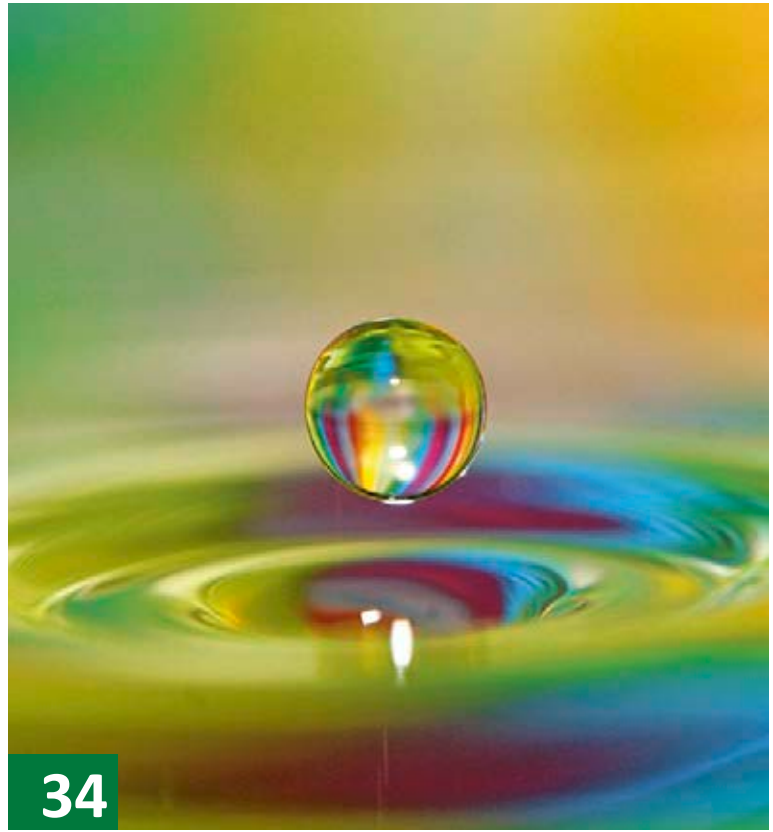
16



26



34



# INHALT

## Editorial

Felix Kolbeck ..... 3

## Arbeitswelt Tourismus

Arbeitswelt im Tourismus: Zahlen, bitte! 📊

Marion Rauscher ..... 6

Ein Fachkräftekonzept für gesundheitstouristische  
Regionen: Ergebnisse aus dem EU-Interreg-Projekt  
Trail for Health Nord 📊

Celine Chang, Katrin Eberhardt ..... 8

„Trail for Health Nord:“  
Stimmen der Projektpartner

Celine Chang, Katrin Eberhardt ..... 16

Menschen und Dienstleistungen:  
Rollen im Wandel der Zeit 📊

Felix Kolbeck ..... 20

Den Abbruchquoten begegnen:  
Mentoring als ein Schlüssel zum Erfolg

Henrike Martius, Julia Nahlovsky ..... 24

Neue Wege einschlagen:  
Gründung im Tourismus, aber warum?

Franziska Mattner, Klaus Sailer ..... 26

Connecting destinations and its visitors:  
Interview with a tourist guide

Olga Junek ..... 30

Blickfang: Gemeinwohl ..... 34

## Forschung

Nachhaltige Fachkräftesicherung im Gastgewerbe:  
Zur Ausbildungszufriedenheit von Hotelfachkräften  
und Köchen in Bayern

Celine Chang, Katrin Eberhardt ..... 36

Tourismus aus der Forscherperspektive: Vier wissen-  
schaftliche MitarbeiterInnen der Fakultät im Interview

Katrin Eberhardt, Karin Koziol, Regina Mack,  
Florian Ortanderl ..... 40

Tannheimer Tal ..... 44

## Studium

Lehre 2.0: Praxisorientiertes Lernen am Puls der Zeit 📊

Nina Thoma ..... 48

The taste of Munich in Singapur:  
Studierende analysieren neues Paulaner  
Bräuhauskonzept

Laura Schmidt ..... 50

Cocoon Academy:  
Mit Schulungen gegen die Personalfuktuation

Heiko Brandmayer ..... 52

Employer Branding:  
Schlüssel zum internen Kunden? 📊

Moana Sax ..... 54

Serviceorientierung oder medizinisches Know-how?  
Anforderungen an Fachkräfte im Gesundheitstourismus

Philomena Pfaffenberger ..... 56

Become agile:  
Anforderungen an Methodik und Organisation  
eines Großkonzerns

Katharina Heigl ..... 58



36



50



62

International

Studieren im fernen Ausland:  
Von echten Herausforderungen und  
Erfahrungen fürs Leben  
Interview mit Lisa Burger und Christina Eberle ..... 60

Von Pinguinen und Giraffen:  
Mein Auslandspraktikum im San Diego Zoo  
Sophie Baban ..... 62

ITHAS 2018:  
IT HAS been an unforgettable trip  
Nina Thoma ..... 64

Gäste unserer Fakultät

Tourism matters! Woher kommt das Geld?  
Lara Bittner, Veronika Neubauer ..... 66

Alumni

Karrieren – Ehemalige stellen sich vor!  
Barbara Schmottermeyer, Katrin Lepold ..... 68

Persönliche und berufliche Entwicklung im Studium:  
Ergebnisse einer Alumnibefragung  
Celine Chang ..... 70

Welche Gipfel wollen Sie erklimmen?  
Karriereplanung mit dem Mentoring-Programm  
Kerstin Mesch ..... 74

Die Fakultät

Horizontale Netzwerke schaffen:  
Co-Working in HR-Fragen  
Sylvie Konzack ..... 76

Stellen in Aussicht ..... 77

Alle Jahre wieder:  
Fünf ereignisreiche Messetage auf der ITB 2018 ..... 78

Transfer zwischen Wissenschaft und Praxis:  
Fakultät im Austausch mit dem Fachbeirat ..... 79

ProfessorInnen der Fakultät für Tourismus ..... 80

Unsere MitarbeiterInnen ..... 82

Unsere internationalen GastdozentInnen ..... 83

Lehrbeauftragte an unserer Fakultät ..... 84

Nachruf ..... 84

Wir haben es geschafft!  
Fakultät feiert fulminanten Absolventenball ..... 85

Sichtvermerk: Intelligente Künstlichkeit ..... 86

INHALT

Impressum:

**Herausgeber:** Prof. Dr. Felix Kolbeck, Fakultät für Tourismus, Hochschule München, Schachenmeierstraße 35, D-80636 München **Internet:** www.tourismus.hm.edu **V.i.S.d.P.:** Prof. Dr. Felix Kolbeck **Redaktion:** Kerstin Mesch **ISSN:** 1866-3044 **Verlag:** vmm wirtschaftsverlag GmbH & Co. KG, Kleine Grottenau 1, 86150 Augsburg, www.vmm-wirtschaftsverlag.de **Media- und Objektleitung:** Hans Peter Engel, Telefon: 0821 4405-420, hanspeter.engel@vmm-wirtschaftsverlag.de **Titelbild:** sila5775, ComicVector, vchalup/stock.adobe.com **Bilder:** Hochschule München; sila5775, ComicVector, vchalup, K/stock.adobe.com **Bilder Regionalspecial:** Tourismusverband Tannheimer Tal **Grafik:** Iris Cvetkovic, Birgit Hradetzky **Bildbearbeitung:** Ado Badnjevic **Druck:** Himmer GmbH Druckerei & Verlag, Steinerne Furt 95, 86167 Augsburg **Anzeigen:** Derzeit ist die Anzeigenpreisliste 2018 gültig. Der Inhalt dieses Heftes wurde sorgfältig erarbeitet. Für die Inhalte sind ausschließlich die Autoren verantwortlich. Herausgeber, Redaktion und Verlag übernehmen für die Richtigkeit der Angaben sowie für eventuelle Druckfehler keine Haftung. Alle in PASSPORT abgedruckten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Nachdruck oder anderweitige Verwendung sind nur mit vorheriger Genehmigung des Herausgebers gestattet.



English version of this article available for iOS and Android on our new app "Tourismus Management Passport"

# Arbeitswelt im Tourismus

## Zahlen, bitte!

Marion Rauscher

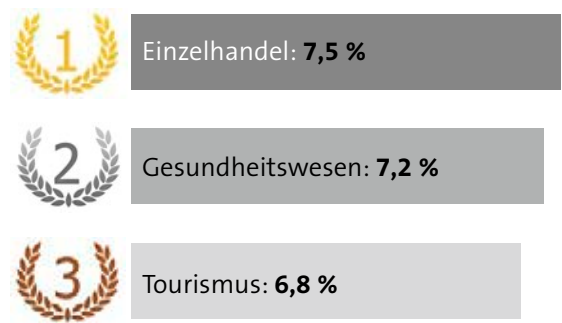
Indirekter und direkter Beitrag der Tourismusbranche zur Beschäftigung:

	2017	2010
Macau	53,6% (27,6%)	70,8% (38,8%)
Griechenland	24,8% (12,2%)	19,5% (8,6%)
Spanien	15,1% (4,9%)	13,4% (4,6%)
Deutschland	13,8% (7,1%)	14,4% (7,2%)
Südostasien	11,8% (4,7%)	9,4% (3,9%)
Welt	9,9% (3,8%)	9,2% (3,6%)
Europa	9,8% (3,8%)	9,3% (3,5%)
USA	8,9% (3,4%)	8,9% (3,6%)
Türkei	7,4% (1,6%)	8,2% (2,0%)

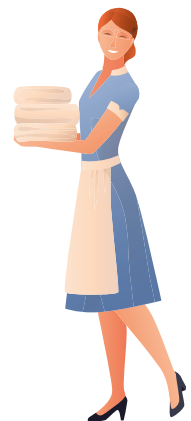
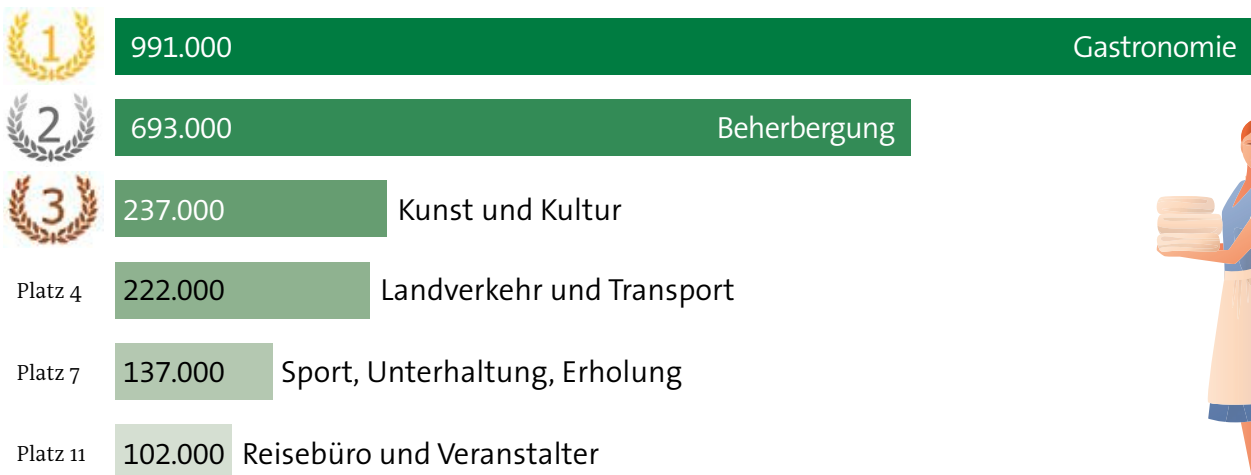
Anm.: direkter Beitrag in Klammern



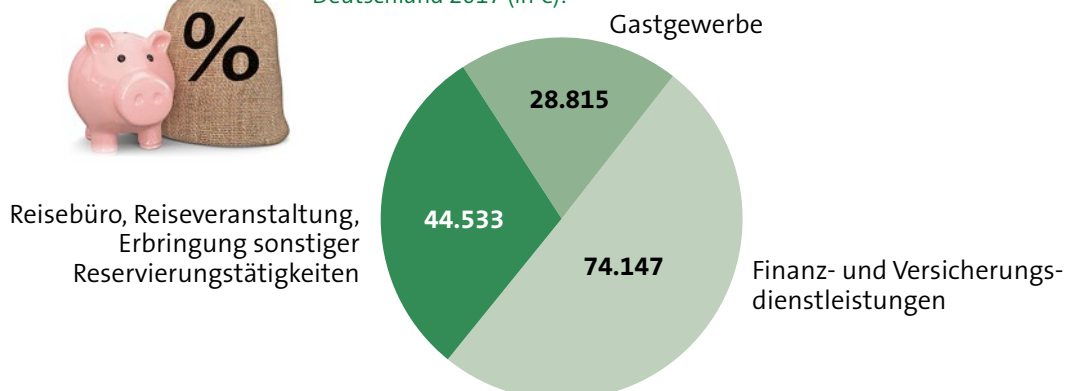
Anteil der Erwerbstätigen in Deutschland nach Branchen 2015:



Direkt und indirekt Beschäftigte (Summe) im Tourismus nach Produktionsbereichen in Deutschland 2015:



Bruttojahresverdienst von Vollzeitbeschäftigten in Deutschland 2017 (in €):





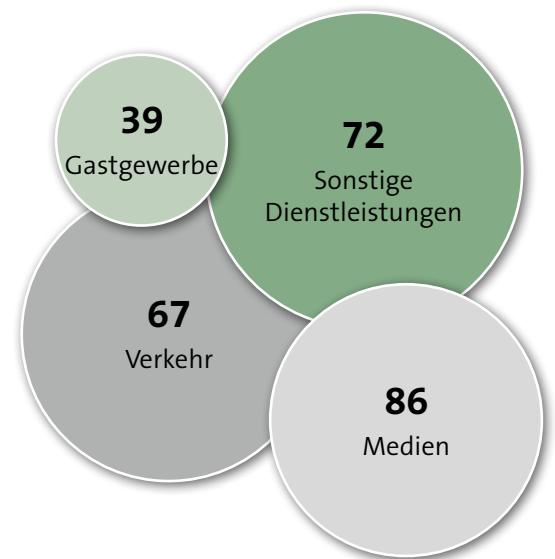
Qualifikationsstruktur in Deutschland. Gastgewerbe (Gastronomie und Beherbergung) im Branchenvergleich (Stand: 30.06.2016):

	Gastgewerbe	Alle Branchen
Mit anerkanntem Berufsabschluss	50,4 %	64,8 %*
Ohne beruflichen Ausbildungsabschluss	19,5 %	8,8 %*
Ausbildung unbekannt	26,2 %	4,3 %*
Mit akademischem Berufsabschluss	4,0 %	17,9 %*

\*Rest (4,2%) Auszubildende

Anteil an in Deutschland befragten Unternehmen, die im Jahr 2016 alle angebotenen Ausbildungsplätze besetzen konnten (nach Branchen, in %):

**Gesamt: 69**



Umsatz pro Mitarbeiter und Personalaufwand im Luftverkehr Geschäftsjahresende 2017:



	Lufthansa	Emirates	Ryanair
Umsatz/Mitarbeiter	276.114 €	231.218 €	510.363 €
Personalaufwand (% Umsatz)	23 %	ca. 18 %	10 %



Anzahl der Beschäftigten im Tourismus und Gästeankünfte auf Mallorca 2016 nach Quartalen:

	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal
Anzahl der Beschäftigten im Tourismus	82.317	132.595	125.133	59.565
Gästeankünfte	853.687	3.599.266	5.056.945	1.397.348

Maximale Passagierzahl und Anzahl der Besatzung in der Kreuzfahrt:

	Costa Crociere (Carnival Corp.) Costa Smeralda	Royal Caribbean Symphony of the Seas	Costa Crociere (Carnival Corp.) AIDAnova
Max. Passagierzahl	6.600	6.870	5.200
Anzahl der Besatzung	1.682	2.175	1.650



English version of this article available for iOS and Android on our new app "Tourismus Management Passport"

Durchschnittliche Einwohnerzahl aller bayerischen Kommunen am 31.12.2016: 6.289

Quellen:

Geschäftsberichte Lufthansa, Emirates, Ryanair jeweils zum Geschäftsjahresende 2017; <https://www.logitravel.de/kreuzfahrten/>; Bayerisches Landesamt für Statistik und eigene Berechnungen; WTTC Travel & Tourism Economic Impact, BMWi (2017); Wirtschaftsfaktor Tourismus in Deutschland; Statista; Ibestat Institut d'Estadística de les Illes Balears (FRONTUR)

# Ein Fachkräftekonzept für gesundheitstouristische Regionen

Ergebnisse aus dem EU-Interreg-Projekt „Trail for Health Nord“

Celine Chang und Katrin Eberhardt

Die anhaltende Urbanisierung und der damit einhergehende Verlust von Naturleben, der demografische Wandel sowie die Zunahme von Zivilisationserkrankungen wirken sich in einer steigenden Nachfrage nach gesundheitstouristischen Angeboten aus. Den im Projekt „Trail for Health Nord“ partizipierenden Projektregionen Abtenau/Tennengau, Bad Reichenhall/Bayerisch Gmain, Tegernsee/Bad Wiessee stehen natürliche Heilressourcen sowie gesundheitsfördernde Naturraum- und Klimapotenziale zur Verfügung. Ein Hauptziel des Projekts war es, medizinische Evidenz für die Wirkung dieser Heilressourcen zu schaffen, entsprechende zielgruppenspezifische Produkte und Dienstleistungsketten zu entwickeln und am gesundheitstouristischen Markt zu positionieren. Ergänzend wurden auch die Fachkräfteperspektive sowie die Klimawandelperspektive in das Projekt integriert. Beide Perspektiven haben – nicht nur in Bayern und in Österreich – einen wesentlichen Einfluss auf den Tourismus. Die Hochschule München war federführend für die Entwicklung eines Fachkräftekonzepts für den Gesundheitstourismus zuständig. Dieses wird in folgendem Artikel zusammen mit Ergebnissen aus den durchgeführten Befragungen dargestellt.

## 1. Die Fachkräftesituation im Tourismus

Die Fachkräftesituation im Tourismus hat sich in den letzten Jahren zunehmend verschärft. So können Stellen häufig nicht mehr oder nicht mehr adäquat besetzt werden (bsw 2014). Weiterhin mangelt es an Auszubildenden, insbesondere in Ausbildungsberufen im Gastgewerbe (BMBF 2017). Auch in Österreich ist der Fachkräftemangel spürbar. So geben 62% der österreichischen Tourismusunternehmen an, dass sie vom Fachkräftemangel betroffen sind, drei



English version of this article available for iOS and Android on our new app "Tourismus Management Passport"

Viertel der Unternehmen suchen aktuell Mitarbeiter (Kapferer et al. 2018). Als „Fachkräfte“ gelten Personen mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung oder einer anerkannten akademischen Ausbildung. Die Gründe für den Mangel an Fachkräften im Tourismus sind vielfältig. Neben dem demografischen Wandel, der Abwanderung von Fachkräften in andere Bran-

chen und in städtische Ballungsräume sowie dem Trend zur Akademisierung, hat die Branche mit unattraktiven Arbeitsbedingungen und einem schlechten Image zu kämpfen (bsw 2014; vgl. Gardini 2014). Arbeitgeber im Tourismus halten Letzteres sogar für einen der Hauptgründe für ihre Stellenbesetzungsprobleme (bsw 2014).

## Das EU-Interreg Österreich-Bayern 2014 – 2020 Projekt „Trail for Health Nord“



**Projektlaufzeit:** 01.09.2015-31.12.2018

**Projektvolumen:** 1,08 Mio. €

**Projektziele:**

- Entwicklung von nachhaltigen, grenzüberschreitenden, gesundheitstouristischen Konzepten
- Schaffung medizinischer Evidenz für natürliche Heilressourcen
- Erarbeitung eines Fachkräftekonzepts für (gesundheits-)touristische Regionen
- Untersuchung der Auswirkungen des Klimawandels auf die Projektregionen

**Projektpartner:**





Um auch zukünftig auf einem Arbeitnehmermarkt noch Fachkräfte finden zu können, müssen Arbeitgeber in ihr Personalmanagement, insbesondere in das Recruiting, Employer Branding, die Personalentwicklung und -bindung investieren. Obwohl den meisten Arbeitgebern der Branche durchaus bewusst ist, dass diesen Herausforderungen langfristig nur mit einer Professionalisierung ihres Personalmanagements begegnet werden kann (Verlemann et al. 2013), hapert es bislang noch an der Umsetzung. Insgesamt wird der Branche, auch im Vergleich zu anderen Branchen, noch ein „erheblicher Aufholbedarf“ (Gardini 2014, S. 63) im Bereich des strategischen Personalmanagements bescheinigt. Dies zeigt auch die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema. Obwohl der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterkompetenz, Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit schon vielfach nachgewiesen wurde (s. Gardini 2014 für eine Übersicht), sich die Art und Anforderungen im Tourismus und damit an Fachkräfte verändern (Baum 2015) und die Stellenbesetzungsproblematik Realität ist, unternehmen die Betriebe insgesamt zu wenig (Baum 2007, 2015; Gardini 2014). Hier muss jedoch differenziert werden zwischen den großen internationalen Tourismusunternehmen und der Mehrzahl kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU; Baum 2007). Gerade KMU kommen hier schnell an Ressourcengrenzen (bsw 2014). Nur sehr wenige Betriebe verfügen über einen Personalexperthen. Für ein strategisch ausgerichtetes Personalmanagement fehlen häufig Zeit, Geld und Fachkenntnisse (Chang & Konzack 2016).

## 2. Fachkräftekonzepte im Tourismus

Fachkräftekonzepte für Tourismusregionen lassen sich bisher kaum finden. In der wissenschaftlichen Literatur wurde das Thema bislang nicht rezipiert, in der Praxis finden sich nur wenige Beispiele. Unabhängig vom Tourismus ist das Thema Fachkräftesicherung jedoch in einigen Regionen auf der Agenda, gerade im ländlichen Raum (z.B. Kräußlich & Schwanz 2017). So zeigt beispielsweise eine Befragung von Wirtschaftsförderern

und Standortmarketingverantwortlichen der Agentur index (2018), dass für 33,1% die Anwerbung und Sicherung von Fachkräften im Jahr 2018 die größte Herausforderung darstellt. Aufgrund des demografischen Wandels und der Abwanderung von Fachkräften in Ballungsräume sind viele Regionen gezwungen, Fachkräfte von außerhalb zu rekrutieren. Für eine regionale Fachkräftesicherung ist die Kooperation von Betrieben notwendig. Allerdings sind personalwirtschaftliche Kooperationen im Mittelstand noch wenig verbreitet. Nach einer branchenübergreifenden Studie von Ernst & Young (2011) kooperieren erst 25% bei diesen Themen. Dabei können hier Ressourcen gebündelt und Synergien geschaffen werden, was insbesondere für KMU eine Chance darstellt.

## 3. Fragestellungen

Zusammenfassend ist festzustellen, dass Fachkräftekonzepte für Tourismusregionen bislang fehlen. Personalthemen werden in der Literatur zumeist nur aus der Organisations- und Managementperspektive diskutiert (Baum 2015). Aufgrund der skizzierten Herausforderungen, insbesondere der Stellenbesetzungsproblematik, erscheint ein regionaler Ansatz mit gebündelten Ressourcen nicht nur für kleine und mittlere Arbeitgeber sinnvoll. Eine regionale Tourismusstrategie ist ohne Fachkräftekonzept aufgrund der eingangs skizzierten Herausforderungen nur schwer umsetzbar.

Im Rahmen des Projekts „Trail for Health Nord“ soll – am Beispiel der im Projekt beteiligten gesundheitstouristischen Regionen – herausgearbeitet werden, wie ein solches Fachkräftekonzept aussehen könnte und welche Handlungsempfehlungen sich daraus auf betrieblicher, regionaler und überregionaler Ebene ergeben. Dafür muss zunächst die Ist-Situation genauer analysiert werden.

## 4. Methoden

Aufgrund der dünnen Literaturlage wurde im Rahmen des Projekts ein explorativer und multiperspektivischer Forschungsansatz in drei Schrit-

## Hochschule München: Fragestellungen

- Welche Kompetenzprofile sind im Gesundheitstourismus erforderlich?
- Welche Herausforderungen haben Arbeitgeber im (Gesundheits-)Tourismus in ihrem Personalmanagement und wie gehen sie damit um?
- Wie erleben Arbeitnehmer die aktuelle Situation und welche Handlungsempfehlungen haben sie, auch in Hinblick auf die Region als Arbeits- und Lebensraum?
- Inwieweit werden Kooperationen im Personalmanagement bereits heute durchgeführt? Welche Ansätze sind notwendig?

ten verfolgt (s. *Abbildung 1*). Um ein umfassendes Bild über das Forschungsfeld zu erhalten, erfolgte im ersten Schritt eine explorative Befragung mittels teilstrukturierter Interviews mit 54 Experten aus der Tourismusbranche, der Politik, Bildung und diversen weiteren Arbeitsmarktakteuren in Österreich und Bayern, insbesondere in den Projektregionen. Die Interviews wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) mithilfe der Software MAXQDA ausgewertet. Basierend auf den Ergebnissen der Expertenbefragung wurde jeweils ein Fragebogen für Arbeitgeber und ein Fragebogen für Arbeitnehmer im Gesundheitstourismus entwickelt. Einbezogen wurden Betriebe aus der Hotellerie, Gastronomie und Touristik, gesundheitstouristische Dienstleister und medizinische Einrichtungen.

Die Arbeitgeber in den Projektregionen wurden über die Verteiler der Projektpartner kontaktiert. Nachdem der Rücklauf nur schleppend verlief, wurden weitere (gesundheits)touristische Arbeitgeber über diverse Verbände angefragt, was die Teilnahmequote jedoch nicht erheblich steigerte. Letztendlich lagen insgesamt 106 verwertbare Onlinefragebögen für die Auswertung der Arbeitgeberbefragung vor, davon rund 60% aus Hotellerie und Gastronomie, 28% aus dem Gesundheitsbereich und 6% aus der Touristik (Rest: Sonstige). In den Projektregionen konnte eine Ausschöpfungsquote von 64% für die Arbeitgeberbefragung erreicht werden. Die Ausschöpfungsquote über alle kontaktierten Betriebe betrug 37%.

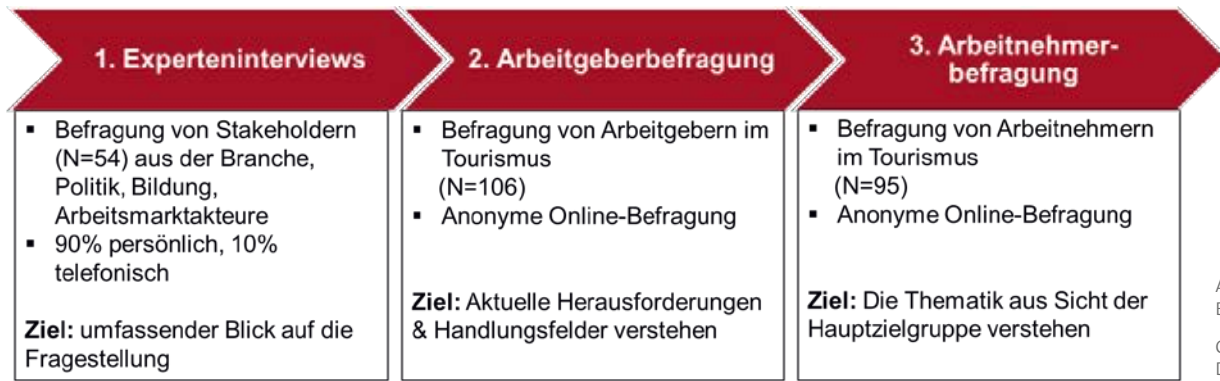


Abb. 1: Übersicht Befragungen

Quelle: Eigene Darstellung

Die Arbeitgeber, die an der Befragung teilgenommen haben, wurden gebeten, ihre Arbeitnehmer zur Teilnahme an der anonymen Onlinebefragung aufzurufen. Auch bei dieser Befragung war ein geringer Rücklauf zu vermerken. Insgesamt konnten 95 Fragebögen ausgewertet werden. 95 % der befragten Arbeitnehmer arbeiten in kleinen und mittelständischen Betrieben, 44 % sind in Hotellerie, Gastronomie und Touristik, 12 % in medizinischen Einrichtungen oder bei Gesundheitsdienstleistern tätig.

Nachdem es im Rahmen der Auswertung keine Hinweise auf signifikante Unterschiede zwischen den Regionen sowie zwischen Arbeitgebern aus dem Gesundheitsbereich und dem Tourismus gab, wurde eine Auswertung über alle Fälle vorgenommen. Auch bei der Arbeitnehmerbefragung wurde so verfahren.

Basierend auf den Befragungsergebnissen konnten sieben strategische Handlungsfelder für das Fachkräftekonzept abgeleitet werden. Für jedes Handlungsfeld wurden relevante Maßnahmen und Handlungsempfehlungen zur Umsetzung auf betrieblicher, regionaler und überregionaler Ebene hinterlegt. Das Fachkräftekonzept wurde mit den Projektpartnern aus den Regionen bei einem Workshop validiert.

## 5. Ergebnisse

Im Folgenden kann nur auf zentrale Ergebnisse eingegangen werden. Der Verständlichkeit halber werden die Einzelergebnisse im Rahmen der jeweiligen strategischen Handlungsfelder des Fachkräftekonzepts unter 5.2 dargestellt. Zunächst sollen jedoch einige wesentliche übergeordnete Ergebnisse betrachtet werden.

### 5.1 Ausgewählte übergeordnete Ergebnisse

*„Uns fehlen Servicekräfte, uns fehlen Zimmermädchen, uns fehlen Köche. Uns fehlen Menschen, die Gastronomie, Bewirtung und Betreuung von Gästen einfach mit Leidenschaft machen.“*

(Experte Gesundheitstourismus, Kurort)

Das Zitat zeigt die aktuelle Herausforderung bezüglich der Personalsituation in den Betrieben der Projektregionen deutlich auf. Aus der Arbeitgeberbefragung geht hervor, dass für 57 % der Betriebe der Fachkräftemangel bereits spürbar ist. So haben die Unternehmen Probleme, offene Stellen zu besetzen, da die Anzahl der Bewerbungen zu gering ist und die Bewerber häufig nicht gut genug qualifiziert sind.

Auch die Abwanderung von Fachkräften stellt eine Herausforderung für die Betriebe dar. So geben 70 % der Befragten an, dass die Abwanderung der Fachkräfte in andere Branchen ein Problem ist, an zweiter Stelle steht mit 36 % die Abwanderung von regionalen Fachkräften in Städte. Dementsprechend zählen bessere Jobalternativen (46 %), das Sammeln von Erfahrungen bei anderen Arbeitgebern (44 %) sowie die unattraktive Region als Arbeits- und Lebensraum (29 %) zu den häufigsten Kündigungsgründen.

Bei den Arbeitgebern handelt es sich überwiegend um kleine und mittelständische Unternehmen. Nur 20 % der befragten Betriebe haben einen eigenen Personalexperten. Viele haben nicht die zeitlichen (55 %), personellen (40 %) und finanziellen (29 %) Ressourcen, um ein professionelles Personalmanagement durchzuführen und den oben dargestellten

Herausforderungen zu begegnen. 87 % der Arbeitgeber ist jedoch bewusst, dass ein gutes Personalmanagement die Kompetenz der Mitarbeiter und folglich die Zufriedenheit der meist 50 bis 70 Jahre alten Gäste erhöht. Der Handlungsbedarf in diesem Bereich wird durchaus gesehen, es mangelt jedoch noch an der Umsetzung.

Betrachtet man die Antworten der Arbeitnehmer auf die Frage „Was motiviert bzw. demotiviert Sie bei Ihrer aktuellen Tätigkeit im Betrieb?“, lässt sich feststellen, dass vor allem die Tätigkeiten, welche die Branche ausmachen, motivierend wirken: Die Arbeitsaufgabe (97 %) und der Kontakt mit Gästen (83 %). 74 % der Arbeitnehmer geben an, sich vorstellen zu können, bis zum Renteneintritt in der Branche zu arbeiten. 63 % der Befragten konstatieren, dass sie bei einer Kündigung nur den Arbeitgeber und nicht die Branche wechseln würden. Die Hauptgründe für einen Arbeitgeberwechsel sind dabei, wie von den Arbeitgebern richtig eingeschätzt, das Sammeln neuer Erfahrungen (57 %), die gehaltliche Verbesserung (57 %) sowie die Ausübung neuer, interessanterer Aufgaben (53 %).

### 5.2 Fachkräftekonzept und Ergebnisse pro Handlungsfeld

Bei der Entwicklung des Fachkräftekonzepts wurde schnell deutlich, dass die Konzentration auf ein touristisches Segment, wie Gesundheitstourismus, wenig sinnvoll ist. Vielmehr muss der Tourismus in einer Region insgesamt betrachtet werden. Dies zeigte sich nicht nur in den Aussagen der Experten, sondern auch darin, dass in den Befragungen nicht die Art des Betriebs und das touristische An-

gebot ausschlaggebend für die HR-Kompetenz waren. Das Fachkräftekonzept wurde daher am Beispiel des Gesundheitstourismus entwickelt, kann jedoch auch auf den Tourismus in einer Region insgesamt Anwendung finden.

Abbildung 2 zeigt eine Übersicht der sieben strategischen Handlungsfelder des Fachkräftekonzepts. Diese lassen sich schwerpunktmäßig drei verschiedenen Ebenen zuordnen: der betrieblichen, der regionalen und der überregionalen Ebene. Als Hauptakteure auf der betrieblichen Ebene sind die Betriebe selbst zu sehen, bei der regionalen Ebene kommen Vertreter der Regionen, wie beispielsweise Tourismusverbände und Wirtschaftsförderungsgesellschaften, aber auch Vertreter der Regionalpolitik hinzu. Auf der überregionalen Ebene lassen sich z.B. Vertreter aus Verbänden, weitere Arbeitsmarktakteure wie die Agenturen für Arbeit bzw. der AMS, IHK bzw. WIFI, Vertreter der (Landes-)Politik sowie Hochschulen ergänzen. Jedem strategischen Handlungsfeld wurden umsetzbare Handlungsempfehlungen für alle drei Ebenen zugeordnet, die im Folgenden exemplarisch dargestellt werden. Mittels der betrieblichen Maßnahmen soll das Ziel verfolgt werden, das Personalmanagement in Unternehmen zu professionalisieren und die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen. Regionale Maßnahmen zielen

auf die Attraktivität der Region als Arbeits- und Lebensraum sowie auf die Etablierung von regionalen HR-Kooperationen. Die überregionalen Maßnahmen dienen letztendlich der Schaffung bedarfsgerechter Rahmenbedingungen für die Umsetzung der zuvor genannten Punkte.

### (1) Kompetenzanforderungen im Gesundheitstourismus

Das erste strategische Handlungsfeld hat zum Ziel, sich mit den Kompetenzanforderungen im Gesundheitstourismus auseinanderzusetzen. Im Gesundheitstourismus arbeiten einerseits Fachkräfte, deren Berufe klassischerweise dem Tourismus zugeordnet werden können (z.B. Servicekräfte, Mitarbeiter der Tourismusinformationen), andererseits sind Fachkräfte tätig, deren Berufe dem Gesundheitsbereich zugeordnet werden (z.B. Physiotherapeuten, Ärzte). Eigene Ausbildungen im Gesundheitstourismus gibt es zwar vereinzelt, sie werden laut den befragten Experten jedoch nur wenig gewählt. Die meisten Experten halten eine fundierte Ausbildung im medizinischen Bereich bzw. im Tourismus mit anschließenden Weiterbildungen in den für den Gesundheitstourismus wesentlichen Bereichen (z.B. Weiterbildung zum Diätkoch) für wichtiger. Fachkräfte beider Querschnittsbereiche müssen über spezifische Kompetenzen verfügen, um ihre Aufgaben

## (1) HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

### Für Arbeitgeber

- ✓ Nutzung der Kompetenzprofile für Rollenbeschreibungen
- ✓ Nutzung der Kompetenzprofile für das Recruiting
- ✓ Nutzung der Kompetenzprofile für die Entwicklung von Weiterbildungsprogrammen und Schulungen

### Für Bildungsträger

- ✓ Erstellung von passgenauen Weiterbildungsangeboten für den Gesundheitstourismus

### Angestrebter Nutzen

- ✓ Passgenaues HR-Management
- ✓ Vermeidung von Fehlausgaben

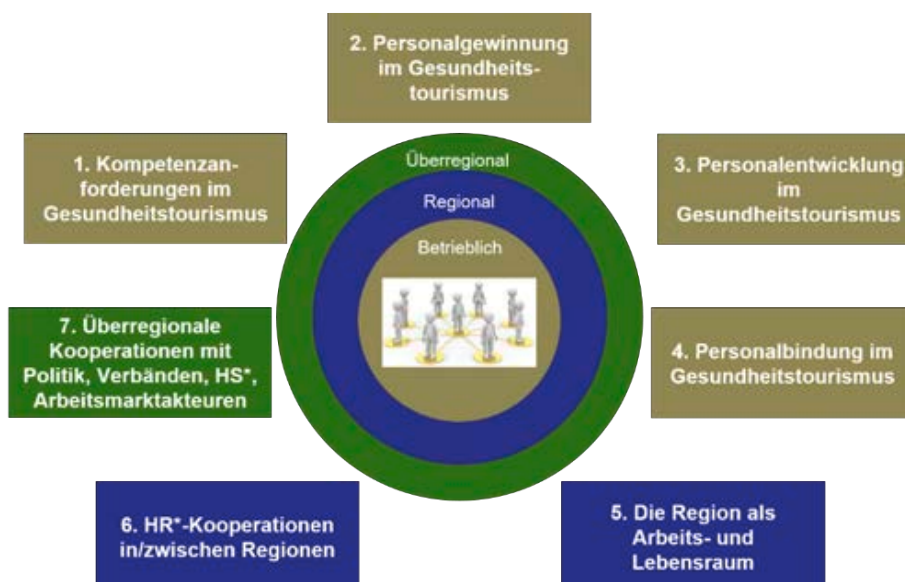
im Gesundheitstourismus gut erfüllen zu können. Im Rahmen der Studie wurden die Kompetenzanforderungen genauer untersucht.

Nach Einschätzung der Arbeitgeber unterscheiden sich die überfachlichen Kompetenzanforderungen an Fachkräfte aus dem Gesundheitsbereich nicht von Fachkräften aus dem Tourismus (s. Abbildung 3). Das Fachwissen wird für Fachkräfte aus dem Gesundheitsbereich von mehr Arbeitgebern als wichtig eingestuft als das Fachwissen für touristische Fachkräfte. Das Fachwissen über das jeweils andere Feld wird von weniger Arbeitgebern als wichtig erachtet. Überraschend ist auch, dass das Wissen über Produkte und Dienstleistungen im Haus ebenso wie das Wissen über Angebote in der Region nur von einem Teil der Arbeitgeber als wichtig erachtet wird. Hier wird das Potenzial für eine gute Beratungsleistung scheinbar nicht gesehen.

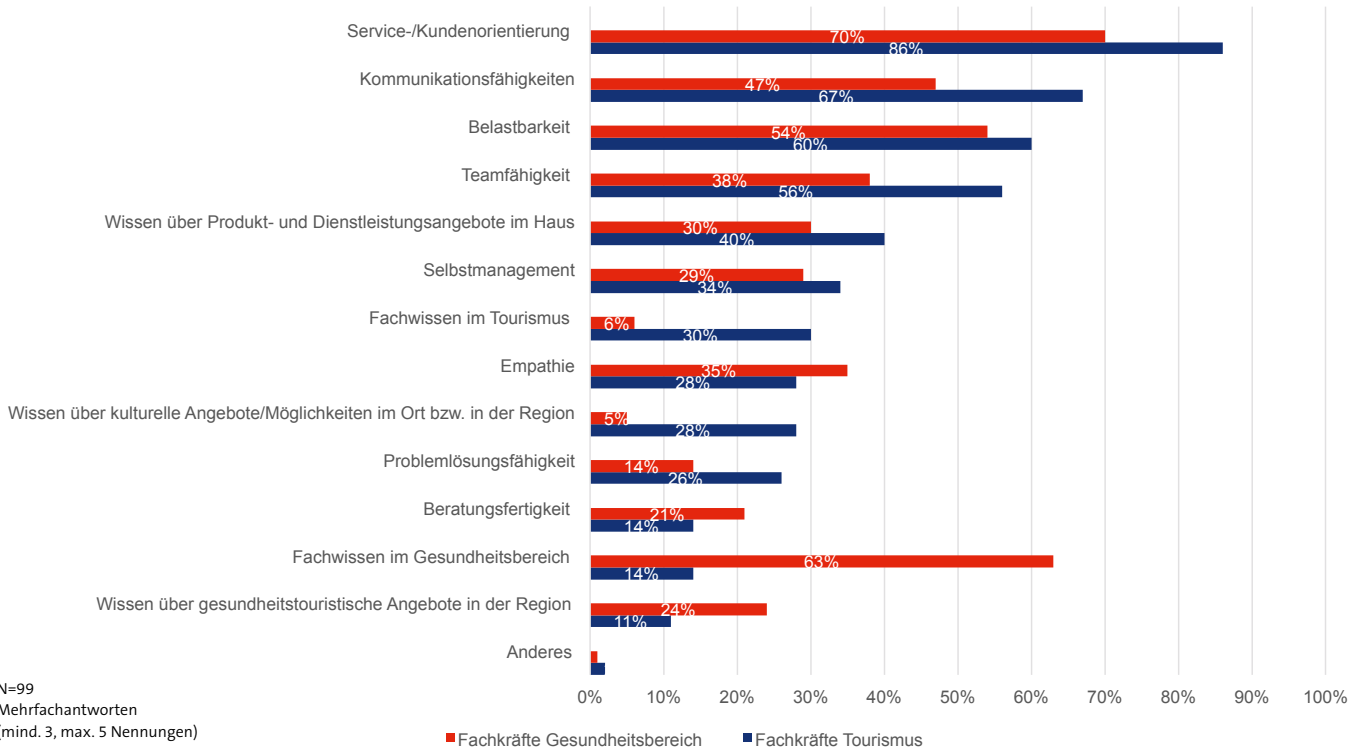
Betrachtet man die Einschätzungen der Arbeitnehmer, so stehen Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeiten (64%), Selbstmanagement (62%), Teamfähigkeit (59%) und Belastbarkeit (58%) an den ersten vier Stellen. Sie decken sich somit nahezu mit den Einschätzungen der Arbeitgeber. Stellt man hingegen die Kompetenzbereiche, in denen die Arbeitnehmer bei sich noch Weiterentwicklungsbedarf sehen, in den Fokus, so zeigt sich, dass dies vor allem die fachspezifischen Bereiche sind: Fachwissen im Tourismus (31%) und Fachwissen im Gesundheitstourismus (31%). Die Ergebnisse bezüglich der Kompetenzanforderungen sind als Grundlage für die Entwicklung von

Abb. 2: Fachkräftekonzept mit strategischen Handlungsfeldern

Quelle: Eigene Darstellung



\*HS = Hochschulen  
HR = Human Resources



N=99  
Mehrfachantworten  
(mind. 3, max. 5 Nennungen)

Abb. 3: Kompetenzanforderungen an Fachkräfte aus dem Gesundheitsbereich (rot) und Tourismus (blau) aus Sicht der Arbeitgeber (N=99, Mehrfachantworten, mind. 3, max. 5)

Quelle: Eigene Darstellung

Weiterbildungsprogrammen zu betrachten.

**(2) Personalgewinnung im Gesundheitstourismus**

57% der befragten Betriebe geben an, Schwierigkeiten bei der Besetzung offener Stellen zu haben. 66% der Unternehmen haben zeitgleich offene Positionen. Weiterhin konstatieren 47% der Arbeitgeber, dass es zunehmend schwieriger ist, Ausbildungsplätze zu besetzen, 61% der Befragten bilden selbst aus. Besetzungsprobleme gibt es vor allem für folgende Positionen: Servicekräfte (52%), Köche

(43%) und Küchenpersonal (38%). Unter die am häufigsten genutzten Personalgewinnungsstrategien fallen die Nutzung von Printmedien (73%) und Mitarbeiterempfehlungen (65%). Des Weiteren kommen Jobportale und Stellenanzeigen auf der eigenen Homepage sowie auf Social-Media-Kanälen (53%) zum Einsatz. Teilweise wird das Personal auch im Ausland, wie zum Beispiel in Spanien, rekrutiert. Neben ausgebildeten Fachkräften setzen 66% der Betriebe Aushilfen, 55% Praktikanten und 54% Auszubildende ein, um den Personalbedarf zu decken. Ein überraschendes Ergebnis ist, dass 70% der Betriebe keine Karriereseite haben und somit potenziellen Bewerbern nicht vermitteln, wofür das Unternehmen als Arbeitgeber steht und warum man genau in diesem Betrieb arbeiten sollte. Karriereseiten zählen neben der Unternehmenshomepage jedoch zu den wichtigsten Informationsquellen bei der Jobsuche (vgl. Seng et al. 2012).

**(3) Personalentwicklung im Gesundheitstourismus**

Die Personalentwicklung nimmt einen wichtigen Stellenwert bei der Fachkräftesicherung ein. So geht aus der durchgeführten Arbeitnehmerbefragung hervor, dass Karriereperspek-

**(3) HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN**

**Für Arbeitgeber**

- ✓ Entwicklung bedarfsgerechter Schulungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- ✓ Ermöglichung individueller Entwicklungs- und Karriereperspektiven
- ✓ Zusammenschluss der Arbeitgeber, um ein breiteres Weiterbildungsangebot bereitstellen zu können

**Angestrebter Nutzen**

- ✓ Qualifiziertere Mitarbeiter
- ✓ Interne Fachkräftesicherung
- ✓ Weiterentwicklung der Mitarbeiter für neue Aufgaben und Positionen
- ✓ Personalbindung

tiven und Entwicklungsmöglichkeiten unter die Top 5 Motivationsfaktoren bei der aktuellen Tätigkeit fallen. Weiterhin würden 51% der Befragten aufgrund besserer Entwicklungs- und Karriereperspektiven einen Arbeitgeberwechsel in Betracht ziehen. Auch das Durchführen von Mitarbeitergesprächen (66%) und Maßnahmen zur Förderung der Mitgestaltung am Unternehmen (48%) nehmen für die Befragten einen hohen Stellenwert ein. Betrachtet man die Arbeitgeberseite, so geben 75% der Betriebe an,

**(2) HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN**

**Für Arbeitgeber**

- ✓ Erstellung einer aussagekräftigen Karriereseite inklusive „Know-why-Informationen“ (Warum sollte jemand für uns arbeiten?)
- ✓ Schaffung einer eigenen Arbeitgebermarke (Employer Branding)
- ✓ Steigerung der Social-Media-Präsenz, um den Bekanntheitsgrad des Unternehmens als Arbeitgeber zu erhöhen
- ✓ Definition und Nutzung zielgruppenspezifischer Recruitingkanäle

**Angestrebter Nutzen**

- ✓ Größere Reichweite der Arbeitgeberinformationen
- ✓ Professioneller Unternehmensauftritt überzeugt mehr Bewerber

Persönlich wichtige Maßnahmen	Bereits umgesetzte Maßnahmen
1. Durchführen von Mitarbeitergesprächen	1. Teamevents
2. Möglichkeiten der flexiblen Arbeitszeitgestaltung	2. Durchführung von Mitarbeitergesprächen
3. Umfassendes Weiterbildungsangebot	3. Möglichkeiten zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung
4. Monetäre Anreize	4. Maßnahmen zur Förderung der Mitgestaltung am Unternehmen
5. Maßnahmen zur Förderung der Mitgestaltung am Unternehmen	5. Nicht-monetäre Zusatzleistungen

Tabelle 1: Die 5 persönlich wichtigsten und die fünf am häufigsten umgesetzten Personalmanagementmaßnahmen aus Sicht der Arbeitnehmer (N=95)

interne und externe Weiterbildungsmöglichkeiten zu gleichen Teilen für ihre Mitarbeiter durchzuführen. Hingegen setzen nur 35 % ein umfassendes Weiterbildungsangebot sowie eine systematische Personal- und Führungskräfteentwicklung um. 41 % der Betriebe wenden durchschnittlich 100 € bis unter 300 € pro Jahr und Mitarbeiter für Weiterbildung auf. 20 % der Arbeitgeber in den Projektregionen sind der Meinung, dass zu wenige Entwicklungs- und Karriereperspektiven zu den häufigsten Kündigungsgründen zählen.

#### (4) Personalbindung im Gesundheitstourismus

Im Rahmen der Fachkräftestudie wurde abgefragt, welche Faktoren die Arbeitnehmer bei ihrer aktuellen Tätigkeit motivieren. Die Resultate zeigen, dass vor allem die Arbeitsaufgabe (97 %), die Arbeitsplatzsicherheit (78 %), die Arbeitszeiten (65 %) sowie Karriereperspektiven (55 %) und Entwicklungsmöglichkeiten (67 %) motivierend wirken. Weiterhin wurden persönlich wichtige und vom Arbeitgeber bereits umgesetzte Maßnahmen im Personalmanagement für die Arbeitnehmer eruiert, wie Tabelle 1 zeigt. Hier wird deutlich, dass sich die Maßnahmen nur teilweise mit dem decken, was den Mitarbeitern wichtig ist.

#### (5) Die Region als Arbeits- und Lebensraum

Sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer wurden befragt, wie sie die Region als Arbeits- und Lebensraum wahr-

### (4) HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

#### Für Arbeitgeber

- ✓ Passgenaue Mitarbeiterbindung durch Bindungsmaßnahmen, die sich am Bedarf der Mitarbeiter orientieren
- ✓ Integration der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse, zur Stärkung von Empowerment und Involvement
- ✓ Schaffung von Wohnraum

#### Angestrebter Nutzen

- ✓ Zufriedenere Mitarbeiter
- ✓ Geringere Mitarbeiterfluktuation
- ✓ Steigerung der Zugehörigkeitsdauer von Mitarbeitern
- ✓ Motivierte und leistungsbereite Mitarbeiter

### (5) HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

#### Für Arbeitgeber

- ✓ Bereitstellung von Mitarbeiterunterkünften

#### Für Standortmarketing/DMOs

- ✓ Bündelung von Informationen über den Arbeits- und Lebensraum für potenzielle Fachkräfte

#### Für Politik

- ✓ Verbesserung der Infrastruktur, d. h. Schaffung von Wohnraum, Ausbau des ÖPNVs, Bereitstellung von Kitaplätzen

#### Angestrebter Nutzen

- ✓ Aufmerksamkeit als Region, als Arbeits- und Lebensraum erlangen
- ✓ Erleichterung der Gewinnung von Fachkräften außerhalb der Region
- ✓ Steigerung der Attraktivität der Region durch verbesserte Infrastruktur

nehmen. Im Allgemeinen halten sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer ihre Regionen zum Leben und Arbeiten für attraktiv. Alle drei Projektregionen bieten ein hohes Maß an Möglichkeiten zur sportlichen Aktivität, an Freizeit- sowie an medizinischen Angeboten.

Die Arbeitnehmer sehen vor allem bezüglich des Ausbaus des öffentlichen Personennahverkehrs, der Wohnungsangebote sowie der Familienfreundlichkeit (z.B. Kinderbetreuungsangebote) Verbesserungsbedarf. Die Resultate der Arbeitgeberbefragung bestätigen diese Einschätzung. Zusätzlich sehen sie Verbesserungsbedarf bei der Zusammenarbeit der Akteure auf Anbieterseite und bei der Vermarktung der Region in allen drei Projektregionen.

Prinzipiell ist es gerade für potenzielle Bewerber von außerhalb wichtig, die Vorzüge der Region als Arbeits- und Lebensraum darzustellen und auch ein realistisches Bild der Rahmenbedingungen zu vermitteln. Bislang waren die Informationen nicht gebündelt verfügbar, sondern mussten von Interessenten selbst auf Webseiten recherchiert werden. Im Rahmen einer Fallstudie entwickelte eine Studierendengruppe für das Tegernseer Tal ein Konzept, wie eine Informationsseite für Fachkräfte im Tourismus aussehen könnte. Die Idee wurde von der Tegernseer Tal Tourismus GmbH aufgegriffen und ausgebaut ([www.dahoam-am-tegernsee.de](http://www.dahoam-am-tegernsee.de)).

#### (6) HR-Kooperationen in/ zwischen Regionen

Im Rahmen der Arbeitgeberbefragung wurde erfasst, inwiefern diese

bereits heute bei ihren HR-Aktivitäten mit anderen Stakeholdern kooperieren. Wie aus *Abbildung 4* ersichtlich, überwiegt die Anzahl der Unternehmen, die zu HR-Themen nicht kooperieren und dies auch nicht planen. Bei einem kleineren Teil befinden sich HR-Kooperationen in Planung. Am meisten kooperieren Arbeitgeber mit Verbänden, externen Beratern und Trainern sowie Bildungsträgern. 34 % arbeiten mit anderen touristischen Unternehmen in ihrer Region zusammen, 24 % mit touristischen Unternehmen außerhalb der Region. Die Kooperation mit nicht-touristischen Unternehmen in und außerhalb der Region halten nur wenige für relevant. Als Ansatzpunkt werden auch regionale Kooperationen für Angebote von Mitarbeiterbenefits gesehen:

*„Kooperationen von Infrastrukturbetrieben für eine günstige und attraktive Nutzung für unsere Mitarbeiter. Mitarbeitervorzugs card für Freizeit!“*

*(Zitat Arbeitgeber)*

Die Umsetzung von regionalen Kooperationen im HR-Bereich schätzen auch die befragten Experten als ein sinnvolles Handlungsfeld ein. Gleichzeitig zeigten sie sich skeptisch in Hinblick auf die Umsetzbarkeit, da der Wettbewerbsgedanke die Kooperationsbereitschaft senken würde. Empfohlen wurde, mit ein paar „starken Betrieben“ zu beginnen, wie folgendes Zitat deutlich macht:

*„Ich glaube natürlich schon, dass Kooperation und Verbund Sinn hat, dass man die Qualifikation der Mitarbeiter im Verbund verbessern könnte und das ein sehr guter Hebel sein könnte. Ich bin nur insofern ein bisschen skeptisch,*

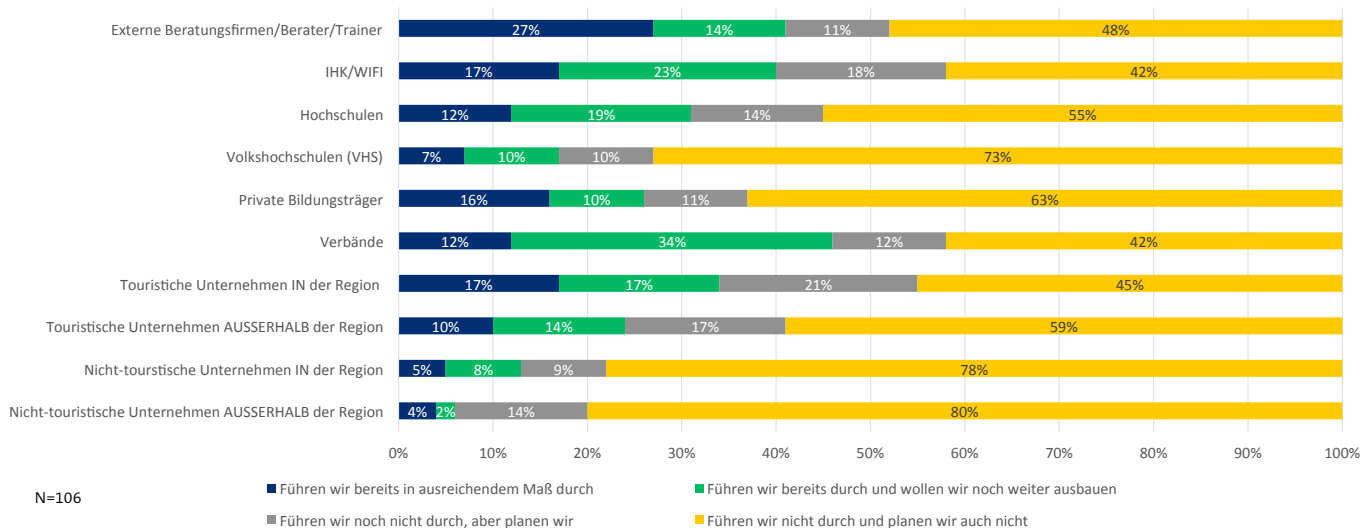


Abb. 4: Übersicht über bestehende und geplante Kooperationen im HR-Bereich  
Quelle: Eigene Darstellung

*weil ich diesen Querschnitt Unternehmen und Unternehmerpersönlichkeiten kenne. Wenn ich in der Region vielleicht eine Handvoll starker Betriebe habe, die dahinterstehen und so was auch fördern, glaube ich schon, dass die auch andere mitreißen können. Wenn ich mir den klassischen Hotelier vorstelle mit dem Selbstbild, das viele Betriebe auch noch haben, und die im Grunde genommen sehr hierarchisch sind, dann stelle ich mir das wahnsinnig schwierig vor.“*  
(Experte Gesundheitstourismus)

### (6) HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

#### Für Arbeitgeber

- ✓ Gründung von regionalen HR-Netzwerken
- ✓ Kooperation insbesondere im Rahmen der Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern
- ✓ Regeln für die Zusammenarbeit definieren (z.B. kein Abwerben von Mitarbeitern)

#### Für regionale Stakeholder

- ✓ Unterstützung bei Aufbau und Durchführung
- ✓ Unterstützung beim Einsatz eines unabhängigen Koordinators

#### Angestrebter Nutzen

- ✓ Ressourcenbündelung und Kosteneinsparung
- ✓ Schaffung von Entwicklungsperspektiven für Mitarbeiter
- ✓ Steigerung der Attraktivität des Arbeitgebers

### (7) Überregionale Zusammenarbeit mit Unternehmen, Arbeitsmarktakteuren, Politik und Bildungsträgern

Abbildung 4 gibt auch einen Einblick in die überregionale Zusammenarbeit mit Stakeholdern wie Verbänden, Bildungsträgern und Hochschulen. Grundsätzlich gibt es hier noch Ausbaupotenzial. Der Vorteil überregionaler Kooperationen, insbesondere mit Verbänden und Arbeitsmarktakteuren, kann in der Vermittlung von Kontakten und Fachkräften aus anderen Regionen liegen, z.B. im Rahmen einer Fachkräfterotation. Zudem sind Arbeitsmarktakteure wie die Agenturen für Arbeit sowie politische Akteure auch Ansprechpartner und Vermittler für Förderprogramme.

Obwohl die Regionen im grenznahen Raum (Bayern/Österreich) liegen,

ist die grenzüberschreitende Kooperation zu Personalthemen bislang eher verhalten. So kooperieren bislang 21% der befragten Arbeitgeber grenzüberschreitend zu Personalthemen. Von den insgesamt 79% nicht grenzüberschreitend kooperierenden Arbeitgebern, planen immerhin 19% eine Kooperation.

### 6. Diskussion

Die durchgeführte Fachkräftestudie zeigt eine zentrale Problematik auf, in der sich die meisten Arbeitgeber im Tourismus befinden. Die Fachkräftesituation ist angespannt. Betrachtet man zudem ein spezifisches Segment wie den Gesundheitstourismus, so wird deutlich, dass auch im Gesundheitsbereich ausgebildete Fachkräfte schwer zu finden sind. Der Leidensdruck bei den Arbeitgebern ist gege-

### (7) HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

#### Für Arbeitgeber & regionale Stakeholder

- ✓ Kooperationen mit anderen Tourismusregionen (z.B. Fachkräfteaustausch bei wechselnder Saison)
- ✓ Nutzung grenzüberschreitender Angebote (z.B. Weiterbildungsangebote)
- ✓ Zusammenarbeit mit den Agenturen für Arbeit bzgl. Förderanträgen, Rekrutierung aus dem Ausland, Informationen über Instrumente für KMU (Lotsenfunktion)
- ✓ Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen wie Hochschulen zur wissenschaftlichen Begleitung

#### Angestrebter Nutzen

- ✓ Informationen über Fördermöglichkeiten (z.B. UnternehmensWert: Mensch), Instrumente (z.B. INQA)
- ✓ Finanzielle Förderungen, z.B. Aufbau eines Qualifizierungsverbunds
- ✓ Qualitätsmanagement durch Evaluationen


ben und auch über notwendige Maßnahmen sind sich die Betriebe bewusst.

Jedoch scheint das Thema Fachkräftesicherung durch ein professionelles HR-Management noch nicht die Priorität zu bekommen, die notwendig wäre (vgl. Gardini 2014). Kooperationen in der Personalarbeit sowie Themen bzgl. eines regionalen Employer Brandings bei der Definition von Handlungsstrategien wurden bislang ebenso wenig in Betracht gezogen. In der Zusammenschau der Ergebnisse wird deutlich, dass Arbeitgeber sich, neben dem Fokus auf wirksame Recruitingstrategien, auf ihr Bestandspersonal konzentrieren und passgenaue Maßnahmen zur Personalentwicklung und -bindung ergreifen müssen. Dafür ist es wichtig, zu verstehen, was ihre Mitarbeiter motiviert und in welche Richtung sich diese entwickeln wollen. Gerade Personalentwicklung und -bindung lässt sich zudem gut kooperativ in einem HR-Verbund umsetzen und schafft für die Mitarbeiter attraktive Perspektiven.

Mit der Erarbeitung eines Fachkräftekonzepts für (gesundheits)touristische Betriebe und Regionen ist ein erster Schritt in Richtung eines ganzheitlichen Ansatzes zur Fachkräftesicherung getan. Das Konzept zeichnet sich durch den Mehrebenenaufbau aus und illustriert die Bedeutung von HR-Kooperationen, insbesondere für KMU. Die grundlegenden Bedingungen für die erfolgreiche Bildung einer HR-Kooperation sind zum einen, dass die Netzwerkpartner die Bereitschaft zeigen, dieselben Ziele im Verbund anstatt selbstständig zu verfolgen. Weiterhin sollten die Partner von einer gegenseitigen Ergänzung der vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen profitieren und Einigkeit darüber erlangen, welche gemeinsamen Maßnahmen durchgeführt werden sollten und wer sich dabei wie beteiligen kann (BMW 2013). Der Aufbau eines HR-Netzwerks braucht Zeit, da sich erst ein gegenseitiges Vertrauen entwickeln muss (Möhring-Lotsch & Spengler 2009). Auch die DMO nimmt im Rahmen der Kooperation eine wichtige Rolle ein: „Sie kann sowohl Initiator

sein als auch Koordinations-, Organisations- und Moderationsaufgaben übernehmen“ (ebd., S. 12). Zudem muss geklärt werden, welche Rolle die Standortmarketing- und die Wirtschaftsförderungsgesellschaften übernehmen sollen und ob ein branchenspezifischer oder besser branchenübergreifender Ansatz verfolgt werden soll. Letztendlich stellt sich die Frage, ob und wie eine unabhängige Koordinatorenstelle eingerichtet und finanziert werden kann. Das Beispiel von „Work for us“ aus Österreich ([www.workforum.at](http://www.workforum.at)) zeigt, dass es möglich ist, die Idee eines HR-Verbands mit einer zentralen Koordinatorenstelle umzusetzen und dass die teilnehmenden Betriebe gewinnbringend von der Kooperation profitieren.

Wie bei jeder Studie lassen sich auch bei der vorliegenden einige Limitationen nennen. Zum einen ist die Stichprobengröße kritisch zu hinterfragen. Eine inferenzstatistische Datenanalyse war nur sehr begrenzt möglich. Bei zukünftigen Studien sollte daher eine größere Datenbasis angestrebt werden. Es empfiehlt sich, mit mehr Projektregionen zu kooperieren bzw. Multiplikatoren einzubeziehen. Weiterhin hat der sehr breite Ansatz, der im Rahmen des Projekts verfolgt wurde, auch seine Nachteile. Zwar wurde ein Gesamtüberblick geschaffen, jedoch konnte bei einzelnen Themenbereichen nicht weiter in die Tiefe gegangen werden. Auf dem explorativen Forschungsansatz sollten nun weitere explanative Untersuchungen zu einzelnen Themenbereichen aufbauen. Dabei sollte auch die Arbeitnehmerperspektive berücksichtigt werden. Zudem sind weitere Forschungsprojekte zu Themen wie HR-Netzwerke und HR-Kooperationen in Tourismusdestinationen notwendig.

Das erarbeitete Fachkräftekonzept bietet jedoch bereits einen Handlungsrahmen für den Tourismus. Es sollte in einem zukünftigen Projekt in wissenschaftlicher Begleitung pilotiert und evaluiert werden. Nur so ist es möglich, das Fachkräftekonzept hinsichtlich seiner Umsetzbarkeit zu prüfen und weitere Stell-schrauben zu konkretisieren. 

#### Literatur:

- Baum, T. (2007). Human resources in tourism: Still waiting for change. *Tourism Management*, 28, S. 1383-1399.
- Baum, T. (2015). Human resources in tourism: Still waiting for change? – A 2015 reprise. *Tourism Management*, 50, S. 204-212.
- Bildungswerk der sächsischen Wirtschaft (bsw) (2014). Projektbericht Arbeitsmarkt- und Fachkräfteanalyse Tourismus. Verfügbar unter: [www.tourismus-fachkraefte.de/BSW/documents/tourismus/140829-Projektbericht\\_final.pdf](http://www.tourismus-fachkraefte.de/BSW/documents/tourismus/140829-Projektbericht_final.pdf) [13.07.2018].
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2017). Berufsbildungsbericht 2017. Verfügbar unter: [www.bmbf.de/pub/Berufsbildungsbericht\\_2017.pdf](http://www.bmbf.de/pub/Berufsbildungsbericht_2017.pdf) [24.07.2018].
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (2013). Tourismusspektiven in ländlichen Räumen. Band 8: Kurzreport Netzwerke und Kooperationen. Verfügbar unter: [www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Tourismus/tourismuspektiven-in-laendlichen-raeumen-netzwerke-und-kooperationen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Tourismus/tourismuspektiven-in-laendlichen-raeumen-netzwerke-und-kooperationen.pdf?__blob=publicationFile&v=3) [20.07.2018].
- Chang, C. & Konzack, S. (2016). Mit Menschen gewinnen. *Human Resources Management in der Hotellerie*. Best Practices. München: B & L MedienGesellschaft.
- Ernst & Young (2011). *Agenda Mittelstand. Talent Management im Mittelstand – mit innovativen Strategien gegen den Fachkräftemangel*. o.O.
- Gardini, M. A. (2014). Personalmanagement im Tourismus zwischen theoretischen Anforderungen und betrieblicher Realität: Eine kritische Bestandsaufnahme, *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, 6, 1, S. 57-73.
- index Agentur für strategische Öffentlichkeitsarbeit und Werbung (2017). Standortimage und Personalgewinnung. Die index-Expertenbefragung 2017. Verfügbar unter: [www.agentur.index.de/trends-im-standortmarketing-2017/](http://www.agentur.index.de/trends-im-standortmarketing-2017/) [29.05.2018].
- index Agentur für strategische Öffentlichkeitsarbeit und Werbung (2018). Trends im Standortmarketing. Die index-Expertenbefragung 2018. Verfügbar unter: [www.agentur.index.de/trends-im-standortmarketing-2018/](http://www.agentur.index.de/trends-im-standortmarketing-2018/) [29.05.2018].
- Kapferer, A./Breyner, B./Rudigier, J. (2018). *Tourismusbarometer 2018*. Eine Studie von Deloitte Tirol und ÖHV. Innsbruck.
- Kräußlich, B./Schwanz, S. (2017). *Fachkräftesicherung im ländlichen Raum. Wirtschaft erleben – Menschen binden*. Berlin: Springer.
- Mayring, Philipp (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (11. Auflage). Weinheim: Beltz.
- Möhring-Lotsch, N./Spengler, T. (2009). *Bildungsnetzwerke optimal gestalten. Ein Leitfaden für die Netzwerkarbeit*. *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP)*, 2, S. 32-35.
- Seng, A./Fiesel, L./Krol, B. (2012). *Erfolgreiche Wege der Rekrutierung in Social Networks*. KCS Schriftenreihe, Band 4. Essen: MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft.
- Verlemann, I./Kipker, I./Westermann, A./Chang, C./Gruner, A. (2013). *GVO-Studie. HR-Trends in Hotellerie & Gastronomie. Impulse für zukünftiges Personalmanagement*. Osnabrück.

# Trail for Health Nord

## Stimmen der Projektpartner



Im EU-Interreg-Projekt Trail for Health Nord (AB40) arbeiten Forschungseinrichtungen, touristische Regionen und eine Transferorganisation gemeinsam an der Entwicklung neuer grenzüberschreitender, gesundheitstouristischer Konzepte. Handlungsstrategien zur bedarfsgerechten Rekrutierung und Bindung von Fachkräften in Regionen auszuarbeiten, ist Projektziel der Hochschule München, Fakultät für Tourismus. Im Folgenden sprechen vier der Projektpartner über ihre Beobachtungen und Ergebnisse des interdisziplinären, vielschichtig besetzten Forschungsprojekts.

Fragen an Dr. Arnulf Hartl, Leiter des Instituts für Ecomedicine der Paracelsus Medizinische Privatuniversität (PMU), Salzburg



Herr Dr. Hartl, Sie sind der Leadpartner im EU-Interreg-Projekt „Trail for Health Nord“. Was hatte Sie damals bewegt, das Projekt zu initiieren?

Der Ausgangspunkt unseres Projektes war die Beobachtung, dass es für die Generation der 65+ wenig qualifizierte Gesundheitsurlaubsangebote gibt: Wie wir aus vorangegangenen Studien wissen, ist gerade für die Generation der Best Agers Bewegung in freier Natur, sogenannte Green Exercise, ein essenzieller Gesundheitsfaktor. Ein medizinisch abgesichertes Angebot für diese Zielgruppe wäre somit ein höchst relevantes gesundheitstouristisches Produkt. So haben wir uns auf die Suche nach kompetenten Projektpartnern und Destina-

tionen gemacht, um die vielen Facetten eines zielgruppenspezifischen und medizinisch wirksamen Gesundheitsurlaubs gemeinsam zu entwickeln.

Welcher Fragestellung ist die PMU im Projekt nachgegangen und was war zusammengefasst das Ergebnis?

Als Projektpartner im gemeinsamen EU-Interreg-Projekt „Trail for Health Nord“ waren wir für die Durchführung der klinischen Studie Jungbrunnen-BERG verantwortlich. In dieser randomisierten, kontrollierten klinischen Studie<sup>1</sup> haben wir den Einfluss der spezifischen Heilwässer unserer Partnerregionen Tegernsee/Bad Wiessee – Jod-Schwefelbad, Bad Reichenhall – Alpensole und des hoch mineralisierten Mineralwassers in Abtenau/Tennengau untersucht. Getestet wurde die medizinische Wirksamkeit eines einwöchigen „Jungbrunnen-BERG-Urlaubs“, bestehend aus den Komponenten Bergwandern (Green Exercise) und täglich 20-minütigem Heilbaden in den respektiven Heilwässern im Vergleich zu einem konventionellen Urlaub. Hauptzielparameter waren die „Verjüngung des Immunsystems“ – also ob dieser Urlaub das Immunsystem stimuliert, der Immunseneszenz entgegenwirkt und die Balance/das Gleichgewicht älterer Menschen stärkt. Kurz zusammengefasst die Ergebnisse: Ein Jungbrunnen-BERG-Urlaub, gemäß des gemeinsam entwickelten Ablaufs, unter Nutzung der natürlichen Gesundheitsressourcen der Partnerregionen, wirkt nach den Kriterien der evidenzbasierten Medizin immunstärkend sowie verjüngend und verbessert das Gleichgewicht, was zur Sturzprävention im Alter sehr wichtig ist. Dies war die Basis für die grenzüberschreiten-

de Entwicklung eines evidenzbasierten, zielgruppenspezifischen gesundheitstouristischen Produktes, das bereits in Tegernsee und Bad Reichenhall buchbar ist.

Die Hochschule München hat sich im Rahmen des Projekts mit der Fachkräfteperspektive auseinandergesetzt. Warum war es aus Ihrer Sicht als Leadpartner sinnvoll, diese Perspektive in das Projekt zu integrieren?

Kompetente Fachkräfte sind das A und O eines gesundheitstouristischen Angebotes. Gerade im sensiblen Bereich der eigenen Gesundheit legen Gäste großen Wert auf qualitativ hochwertige Dienstleistungen. Durch den raschen Wechsel des Personals im Tourismus bedingt, war es daher umso wichtiger, die Situation der Arbeitgeber und Arbeitnehmer in den Partnerregionen zu analysieren und eine Fachkräftestrategie abzuleiten, die jetzt grenzüberschreitend zur Verfügung steht. Das Schöne an den Jungbrunnen-BERG-Studienergebnissen ist nicht zuletzt, dass wir auch ArbeitnehmerInnen im Tourismus die im Projekt entwickelten gesundheitsfördernden Maßnahmen zur Verfügung stellen können. Der hybride Gedanke „für Gäste UND für Einheimische“ kommt hier voll zum Tragen, weil auch das Immunsystem und die gesundheitsbezogene Lebensqualität der ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen in der Region ortsnahe durch Jungbrunnen-Heilbäder und weitere, neu entwickelte Gesundheitsdienstleistungen verbessert werden kann.

Im Rahmen einer Befragung zum Gesundheitstourismus haben Sie auch Ergebnisse darüber gewonnen, welche Erwartungen Gäste im Gesundheitstourismus an die Fachkräfte haben. Welche sind das?

Kompetente DienstleisterInnen auf allen Ebenen eines Gesundheitsurlaubs sind die meist angegebenen Wünsche von potenziellen Gästen an

1 Randomisierte, kontrollierte klinische Studie: Eine medizinische Studie, mit sehr hoher wissenschaftlicher Aussagekraft – Die ProbandInnen werden zufällig auf Gruppen aufgeteilt und der Effekt der Intervention wird im Vergleich zu einer Kontrollgruppe statistisch analysiert.



unsere Destinationen. Dies spricht wiederum für die rasche Implementierung des Fachkräftekonzeptes der Hochschule München in unseren Partnerregionen, um nachhaltig gut ausgebildete Tourismus- und GesundheitsspezialistInnen in den Regionen halten zu können. Ein weiterer bedeutender Punkt waren die für Gäste sehr wichtige Regionalität und Authentizität der Angebote, die an allen Touchpoints der Customer-Journey nachgefragt wurden. Fachkräfte insbesondere bezüglich regionaler Angebote zu schulen, ist folglich unbedingt erforderlich. Fernöstliche Angebote dagegen wie Sushi und Ayurveda sollten aus den gesundheitstouristischen Angeboten im Alpenraum eher ausgeschlossen werden – zwecks höherer Wertschöpfung, kürzerer Wirtschaftskreisläufe bei gastronomischen Angeboten und nachhaltiger Entwicklung.

Fragen an Mag. Bernhard Lehofer, Projektmanager Gesundheitswirtschaft und Technologietransfer, Innovations- und Technologietransfer Salzburg GmbH



Herr Lehofer, Sie begleiten im Projekt federführend den Wissenstransfer der Projektergebnisse in die Praxis. Welche Bedeutung haben die Ergebnisse der Hochschule München Ihres Erachtens für die Praxis?

Ich bin sehr froh darüber, dass das Thema Fachkräfte in unserem gemeinsamen Interreg-Projekt als wesentlicher Bestandteil integriert ist. Ich habe vor Kurzem eine „lustige“ Version eines bekannten Sprichworts gelesen: „Zu wenige Köche verderben den Brei.“ Das beschreibt die aktuelle Situation sehr plakativ. Es herrscht



Entspannen am Tappenkarsee

SalzburgerLand Tourismus

ein europaweiter „Run“ auf touristische Fachkräfte. Es wird immer schwieriger, gutes Personal zu finden und vor allem auch zu halten. Die Ergebnisse bestätigen, was man vermutet bzw. was da und dort in Form von Projekten auch schon umgesetzt wird.

Wir sehen es als unabdingbar an, auf diese Beispiele aufmerksam zu machen und in verschiedenen Formaten mit den Stakeholdern im Tourismus zu diskutieren. Im Tourismus wird das Thema Strategisches HR-Management immer bedeutender. Die Tatsache, dass wir es im Tourismus größtenteils mit sehr kleinbetrieblichen Strukturen zu tun haben, erleichtert es natürlich nicht unbedingt, HR-Management strategisch zu betreiben. Gerade deswegen ist es unabdingbar, über die einzelbetriebliche Ebene hinweg Strategien und Angebote zu entwickeln.

Wir sehen auch, dass es ein weites Feld an möglichen bzw. sogar erforderlichen Zusatzqualifikationen im Bereich des evidenzbasierten Gesundheitstourismus gibt. Somit ergibt sich auch die Chance für viele Mitarbeiter im Tourismus, höhere Qualifizierungsniveaus erreichen zu können bzw. auf der anderen Seite für die Betriebe spannende Möglichkeiten der Ganzjahresbeschäftigung anbieten zu können.

Was ist aus Ihrer Sicht besonders wichtig für die Umsetzung des regionalen Fachkräftekonzeptes in die Praxis?

Notwendig wird es sein, die Resultate und die Empfehlungen „direkt“ in die Regionen bzw. in die Betriebe zu tragen und mit konkreten Projekten in die Umsetzung zu gehen. Aus unserer Erfahrung heraus braucht es anfangs immer Pilotumsetzungen, in denen erste Beobachtungen gemacht werden können. Spannend wäre in diesem Zusammenhang ein zukünftiger Austausch zwischen den Regionen, die hier im Thema schon Aktivitäten durchgeführt haben und über ihre Erfahrungen berichten können, und Regionen, die hier noch ein weißes Blatt Papier vor sich liegen haben.

Fragen an Christian Kausch, Geschäftsführer Tegernseer Tal Tourismus GmbH



Inwiefern war die Kooperation mit der Hochschule München für Sie als DMO gewinnbringend?

Es ist immer gut, wenn Externe eine Problemstellung betrachten und voreingenommen Meinungen und

Vorschläge formulieren können. Bei der gemeinsam durchgeführten Fallstudie mit Studierenden handelt es sich um junge Menschen, die von Experten betreut wurden und die kurz davor stehen, sich nach einem Job umsehen zu müssen. Hieraus sind einige Ideen entstanden, die wir gern umsetzen, aber auch Beobachtungen, die unsere bisherigen Ansätze schlicht bestätigt haben.

**Welche Erkenntnisse aus der Fachkräftestudie der Hochschule München sind für das Tegernseer Tal aus Ihrer Sicht besonders relevant?**

Problemstellungen wie Wohnungsmarkt oder Nahverkehr waren als Ergebnis nicht überraschend, aber natürlich besonders relevant für die Fachkräfte. Die unterschiedliche Wahrnehmung einiger Detailthemen aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht empfand ich als äußerst interessant. Z.B. hätte ich persönlich bei dem Thema Weiterbildung aus Mitarbeitersicht zwar einen hohen, aber nicht so hohen Stellenwert erwartet.

**Was haben Sie im Tegernseer Tal vor, davon umzusetzen, bzw. was haben Sie schon umgesetzt?**

Wir haben eine Fachkräfte-Website gestaltet, die nun nach und nach mit den Arbeitgebern weiterentwickelt wird. Hierbei geht es darum, die Region aus Sicht des Bewerbers darzustellen und erste Hürden zu vereinfachen. Zudem arbeiten wir gerade an der Umsetzung des regionalen Austausches von Fachkräften. In diesem Jahr wird es noch einen Workshop mit Arbeitgebern aus dem Tegernseer Tal geben, um zu sehen, wo die Tegernseer Tal Tourismus GmbH als gemeinsame Plattform dienen kann. Dies könnte z.B. bei der Organisation von Fortbildungsveranstaltungen der Fall sein, wie wir das etwa mit unseren Infofahrten bereits umsetzen.

**Welche Herausforderungen sehen Sie bei der Umsetzung von regionalen Kooperationen zur Fachkräftesicherung?**

Ich denke, die größte Herausforderung wird das Schaffen von Vertrauen sein. Zum einen sollen die Fachkräfte auch wieder zurückkehren. Zum anderen muss man Offenheit dafür be-

weisen, dass Fachkräfte durch den Austausch auch mehr Erfahrungen sammeln. Das erfordert vom Arbeitgeber mehr Agilität.

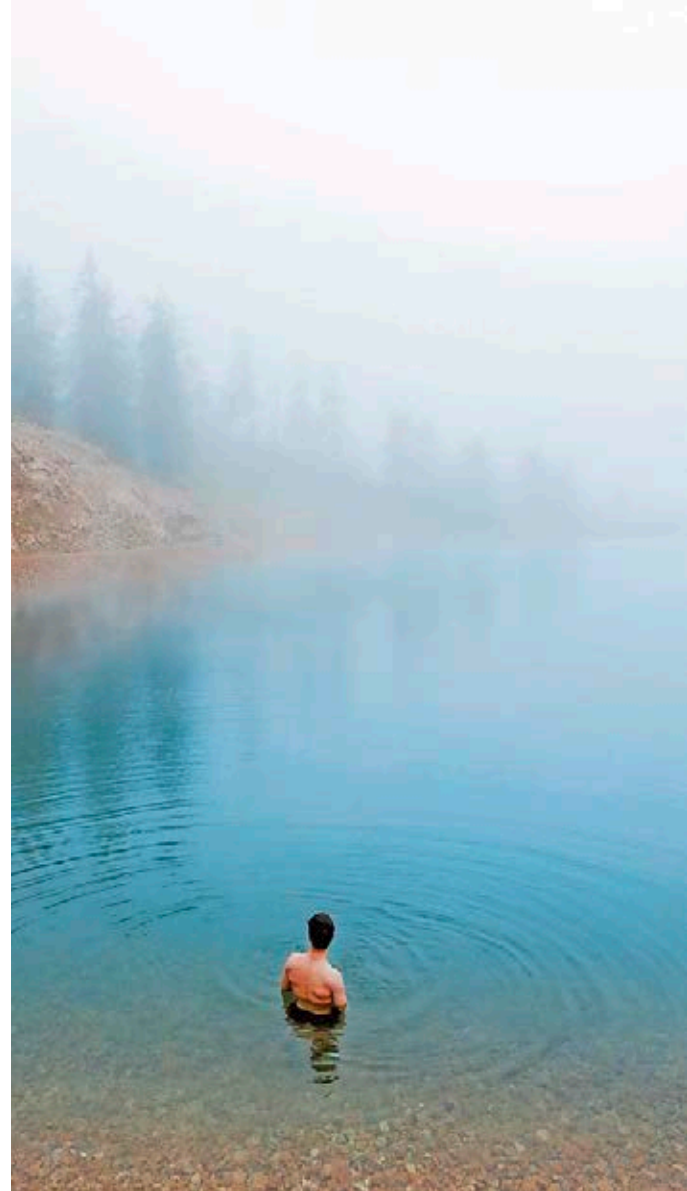
**Fragen an Renate Zinser, Geschäftsführerin Gesundheitszentrum Jodschwefelbad GmbH, Bad Wiessee**



**Frau Zinser, laut der Studie der Hochschule München ist die Fachkräftesituation im Gesundheitstourismus angespannt, da neben den im Tourismus ausgebildeten Fachkräften auch Fachkräfte aus dem Gesundheitsbereich fehlen. Wie macht sich dies im Jodschwefelbad bemerkbar?**

Im Hinblick auf den aktuell entstehenden Neubau planen wir in allen Bereichen mehr Personal ein. Die räumlichen Kapazitäten werden erhöht. Zusätzlich weiten wir die Öffnungszeiten deutlich aus, sodass wir auf jeden Fall mehr Mitarbeiter benötigen werden. Unsere Versuche, Vakanz fachlich qualifiziert zu besetzen, sind bislang überwiegend gescheitert. Tatsächlich gibt es sehr wenige Bewerber, die meisten davon sind nicht qualifiziert. Wir sind inzwischen dazu übergegangen, mehr auf Ausbildung im eigenen Haus zu setzen, indem wir entweder fachfremdes Personal oder Staatsangehörige anderer Länder, deren medizinische Ausbildung in Deutschland noch nicht anerkannt wird, einarbeiten. Sehr viel lieber wären uns natürlich fachlich qualifizierte Personen, die auch von der Persönlichkeit her zu unserer Geschäftsidee und ins Team passen.

**Das Jodschwefelbad wird zukünftig in einem neuen Badehaus von Stararchitekt Matteo Thun eine Heimat finden, mit längeren Öffnungszeiten und ei-**



Saalachtal:  
Baden am Morgen

SalzburgerLand  
Tourismus

**nem größeren Personalbedarf als bisher. Inwiefern können Sie dafür Ergebnisse aus der Zusammenarbeit mit der Hochschule München verwenden?**

In Zusammenarbeit mit der Hochschule München hat eine Studentin, Frau Frances Reimer, ihre Bachelorarbeit genau über dieses Thema verfasst. Frau Reimer hat sich im Detail mit unseren Spezifika vertraut gemacht und im Rahmen ihrer Arbeit im Vorfeld untersucht, welches Arbeitsmodell für uns passen könnte. Anschließend zeigte sie auf, wie viel Personalbedarf durch die erhöhten Kapazitäten erforderlich sein wird. Sie hat dabei arbeitsrechtliche Themen und andere rechtliche Belange mit einbezogen und uns daraus ein Schichtarbeitsmodell erstellt, das wir für den Neubau konkret in der Praxis verwenden können.

*Die Interviews führte Prof. Dr. Celine Chang, Fakultät für Tourismus der Hochschule München, Projektpartner im EU-Interreg-Projekt „Trail for Health Nord“.*

# MARCO POLO

YOUNG LINE TRAVEL

Reisen für  
alle zwischen  
20 und 35

- » Perfekter Mix aus Action, Fun und Sightseeing
- » Spannende Abenteuer mit neuen Freunden erleben
- » Begleitet von echten Insidern – den Marco Polo Scouts
- » Top Preis-Leistungs-Verhältnis



Meine Entdeckung.

# Menschen und Dienstleistungen

## Rollen im Wandel der Zeit

Felix Kolbeck



### Dienstleistungen

Für den Begriff der Dienstleistung findet sich in der englischen und der französischen Sprache der auch im Deutschen geläufige Begriff *service*. *Service* wiederum umfasst in der deutschen Sprache weitere Bedeutungen im Sinne von Wartung und Kundendienst (After-Sales-Services). In der Informationstechnologie mit ihrer eigenen Sprachwelt laufen die beiden Begriffe *Dienst* und *Service* weitgehend synonym und beschreiben dort zusammenhängende technische Einheiten, die bestimmte Funktionalitäten bündeln, um sie Dritten zur Verfügung zu stellen, wie etwa Systemdienste oder Webservices.

Viele zentrale Arbeitswelten im Tourismus lassen sich dem Feld der Dienstleistungen zuordnen. In wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive versteht man unter einer Dienstleistung ein immaterielles, marktfähiges Gut, das ein Wirtschaftssubjekt für ein anderes gegen Entgelt zur Verfügung stellt. Die Zurverfügungstellung kann dabei in Form einer Bereitstellung (z. B. Übernachtungsleistung) und/oder durch den Einsatz von Leistungsfähigkeiten (z. B. Reiseleitung) erfolgen.

Dienstleistungen lassen sich nach unterschiedlichen Kriterien strukturieren. Insbesondere in den Forschungen zur marktbezogenen Betriebswirtschaftslehre entstanden in den vergangenen Jahrzehnten mehrere Schulen bzw. Denkrichtungen zum Dienstleistungsmanagement und -marketing. Sie umfassen nach Meffert/Bruhn/Hadwich tätigkeits-, prozess-, ergebnis- und potenzialorientierte Ansätze, deren Kernelemente sich zweifelsohne in den Phasen einer jeden Dienstleistungserstellung wiederfinden lassen.<sup>1</sup> Hier geht es stets um die Optimierung eines einzelwirtschaftlichen Kalküls.

In den volkswirtschaftlichen und soziologischen Forschungen zu Dienstleistungen überwiegen dagegen Ansätze zur Typologisierung und Bewertung der Arbeitsbedingungen, Wohlfahrtseffekte und gesellschaftlichen Veränderungen, die mit Dienstleistungen und deren Erbringung einhergehen. Nach anfangs (50-er Jahre) optimistischen Visionen einer Dienstleistungsgesellschaft finden sich heutzutage auffällig negative Konnotationen zu Dienstleistungen: Dienstleistungsproletariat, prekäre Dienstleistungen, Servicewüsten und viele mehr. So macht etwa der Begriff des Dienstleistungsproletariats auf die „Spaltung moderner Arbeitsgesellschaften (...)“ aufmerksam, „inner-

<sup>1</sup> Vgl. Meffert, H./Bruhn, M./Hadwich, K. (2018): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. 9., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden, S. 14.

Ein Idealbild touristischer Dienstleistung – den Gast beflügeln.

Deutsche Flugtouristik,  
Ferien-Flugreisen 1959/60

halb derer der Arbeitswelt einer Dienstklasse ein Bereich ‚einfacher‘ Dienstleistungen gegenübersteht.“<sup>2</sup>

### Tourismus und Dienstleistungen

Die Bezüge des Tourismus zur Dienstleistung sind vielfältig, und vor dem Hintergrund der zuvor geschilderten Bedeutungsvielfalt und Problematik der Dienstleistung eine nähere Betrachtung wert. Oft wird behauptet, dass Tourismus in Anbietersicht insgesamt eine Dienstleistung sei. Diese Sicht greift jedoch zu kurz, denn das touristische Produkt kann zusätzlich auch die Zurverfügungstellung von mobilen oder immobilien Sachgütern sowie von Informationen umfassen.

Dem touristischen Anbieter obliegt es dann abzuwägen, ob er z. B. für die touristisch relevanten Sachgüter (Flugzeuge, Gebäude, Schiffe, Kaffeemaschinen...) das Eigentum oder die Nutzungsrechte erwirbt. Zu dieser Sicht passt die potenzialorientierte Dienstleistungsdefinition, die auf die Fähigkeit des Dienstleistungsanbieters abstellen, spezifische Leistungen beim Dienstleistungsnachfrager zu erbringen.<sup>3</sup> Für den Gast wiederum ist es unerheblich, ob das von ihm genutzte Sachgut im Eigentum des Tourismusunternehmens ist oder nicht – ihn interessiert der Konsum der Nutzungsmöglichkeit.

Dienstleistungen im Tourismus sind, ähnlich wie jene in der Pflege und im Facheinzelhandel, noch von einem hohen Maß an Interaktivität mit den Nachfragern und KollegInnen geprägt.<sup>4</sup> Die damit einhergehenden Ausbildungs- und Berufswege bieten eine vergleichsweise hohe Möglichkeit an Differenzierungen und Zertifizierungsanforderungen. Dagegen haben die Arbeitswelten z. B. in Post- und Paketdiensten, Reinigungsunternehmen sowie Discountsystemen den Charakter von „zertifikationsindifferenten Jedermannarbeitsmärkten (...), in denen das Qualifikations-, Lohn- und Anspruchsniveau



Dienstleistungen 1.0? Sklavinnen in einem Haushalt im antiken Rom.

[akg / North Wind Picture Archives](#)

für die Beschäftigten niedrig bleibt.“<sup>5</sup> Aber auch diese spielen im Tourismus natürlich eine Rolle, seien es Reinigungs- und Wäschereidienste in den Hotels oder bei einem beträchtlichen Teils des Bordpersonals der Kreuzfahrtschiffe.

Wählt man eine noch größere Perspektive und betrachtet Tourismus als System mitsamt der politischen, soziologischen und ökologischen sowie weiterer Sphären wird deutlich, dass die Dienstleistungskomponente des Tourismus sehr unterschiedlich definiert und abgegrenzt werden kann. Hier kommt es darauf an, welche individuelle Sicht auf das Phänomen Dienstleistung einerseits und das System Tourismus andererseits eingenommen wird.

### Ein Blick zurück

Zudem hat sich das Bild der Dienstleistungen im Laufe der Jahrhunderte sehr gewandelt. Gleichzeitig haben sich, wenn auch in einem kürzeren Zeithorizont, der Tourismus und das Tourismusangebot entwickelt und gewandelt. Diese historische Perspektive soll nachfolgend eingenommen werden, um Elemente zu finden, die das heutige Verständnis von Dienstleistungen – auch im Tourismus – erklären können. Dazu werden exemplarisch vier Zeitpunkte der Geschichte herausgegriffen, die symbolisch für Entwicklungssprünge im Ver-

ständnis von Dienstleistungen stehen können. Gleichzeitig lassen sich aus diesen Stationen Parallelen ableiten, die die Entwicklung der Dienstleistungssektoren in der Gegenwart und nahen Zukunft prägen.

### 1. Sklaven leisten Dienste: 150 v. Chr., Römisches Kaiserreich

Infolge der zunehmenden Eroberungen kommen immer mehr Kriegsgefangene nach Rom, wo sie meist als Sklaven eingesetzt werden. Deren Arbeitswelt war eine äußerst harte und entbehrungsreiche, der lateinische Begriff für den Sklavendienst lautete *servitium*. Eine erste Serviceindustrie war entstanden.

Im übertragenen Sinne steht *servitium* auch für Knechtschaft und Dienstbarkeit, auch in den darauffolgenden Jahrhunderten lange nach dem Untergang der römischen Reiche. Die Sklaverei als umfassendes Phänomen legaler Ausbeutung und Machtausübung hielt sich bis 1865, als sie in den USA durch den 13. Zusatzartikel zur Verfassung endgültig beendet wurde. In Mauretanien wurde die Sklaverei erst 1981 per Gesetz abgeschafft.

Sklaverei zeichnete sich in aller Regel durch Leibeigenschaft, Nicht-Entrennbarkeit und Vererbbarkeit aus, häufig einhergehend mit Freiheitsberaubung und Nötigung. Zusammengefasst: In der Antike gingen Dienstleistungen meist mit extremer Ausbeutung und einem sehr geringen An-



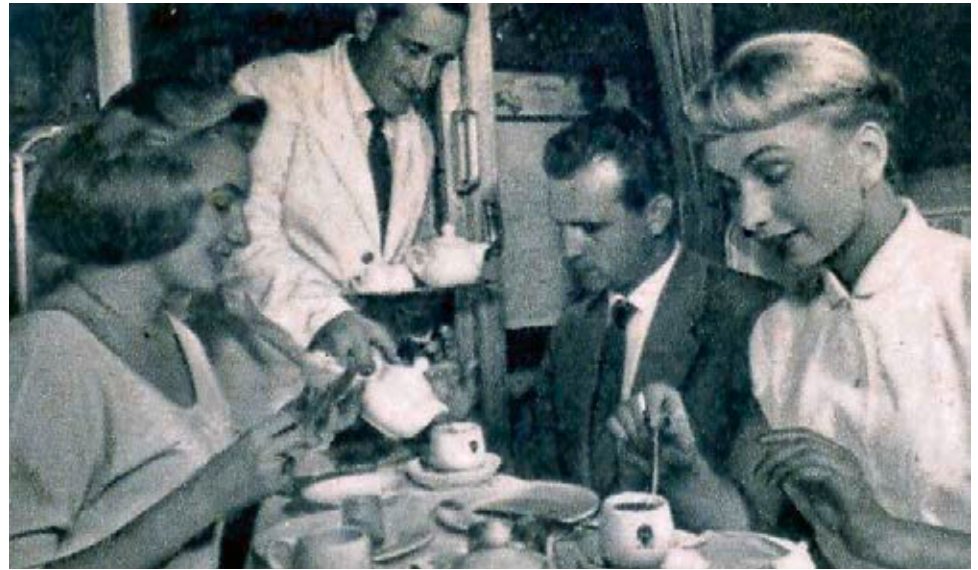
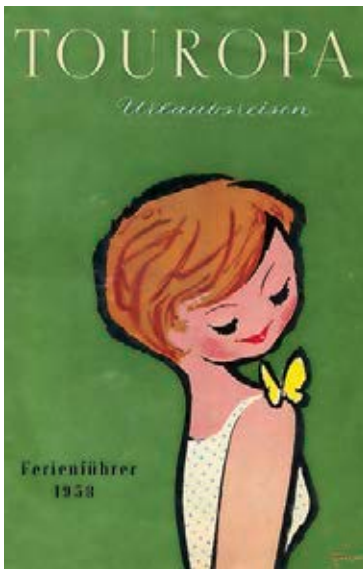
English version of this article available for iOS and Android on our new app "Tourismus Management Passport"

<sup>2</sup> Bahl, F. (2014): Lebensmodelle in der Dienstleistungsgesellschaft. Hamburg, S. 24.

<sup>3</sup> Vgl. Meffert, H./Bruhn, M./Hadwich, K. (2018, s.o.), S. 13.

<sup>4</sup> Vgl. Staab, P. (2014): Macht und Herrschaft in der Servicewelt. Hamburg, S. 254.

<sup>5</sup> Bahl, F. (2014, s.o.), S. 24.



sehen einher. Dies kann als Geburtsfehler und als Hypothek eines jeden modernen Dienstleistungsverständnisses gelten: Der Dienst am Menschen und für einen größeren Kreis von Menschen wird als geringwertiger erachtet als andere Tätigkeiten.

## 2. Frondienste: Europa im Spätmittelalter (ca. 1300)

Im Mittelalter war die Landwirtschaft der mit Abstand wichtigste Wirtschaftszweig. Man lebte im Familienverbund mit mehreren Generationen in einem Anwesen, meist auch zusammen mit den Tieren. Im feudalen Gesellschaftssystem wird man in einen Stand hineingeboren, die Grundherrschaft ist das zentrale Instrument im (Land-)Wirtschaftssystem. Der häufig adelige Grundherr verfügt über das Land und verpachtet es an Bauern zur Bewirtschaftung.<sup>6</sup> In Mitteleuropa existierten sehr unterschiedliche Ausprägungen dieses im Kern stets gleichen Prinzips, und dies teils sehr lange: Die mezzadria etwa in Mittelitalien (Grund stellt das Land, trägt die Hälfte der Kosten und bekommt vom Bauern die Hälfte des Ertrags) hielt sich bis in die 40er-Jahre des 20. Jahrhunderts.<sup>7</sup> In Deutschland waren die Zehnthöfe in Teilen ähnlich

Deutschland 1958:  
Im Tourismus wird  
nach wie vor großer  
Wert auf persönli-  
chen Service gelegt.

 Touropa-Ferienführer 1985

organisierte Formen des Pachtsystems.

Wichtiges Element dieser Wirtschaftsweise waren auch die Frondienste, welche die Bauern für den Grundherrn kostenlos erbringen mussten. Hierzu zählten die Handdienste (z. B. Unkrautjäten) und die Spanndienste (Pflügen) auf den Feldern des Grundherrn. Erst wenn diese Arbeiten erledigt waren, durften die gepachteten Felder bewirtschaftet werden.

## 3. Die Dienerschaft im Stadtleben: 1910, München

In der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts und besonders um die Wende ins 20. Jahrhundert hinein entwickelte sich das bürgerliche Leben in den Städten Zentraleuropas mit einer beispiellosen Dynamik. Die Städte zogen nicht nur massenhaft Industriearbeiter an, sondern auch Heerscharen an Dienstpersonal. Zudem waren neue, spezielle Dienstleistungsbranchen entstanden in den Bereichen Finanzen, Versicherungen und Verwaltungen, die sich in den Städten konzentrierten. Die Landflucht erreichte historische Ausmaße, verstärkt noch durch die Auswanderungsströme in die Neue Welt jenseits des Atlantiks. In den durchschnittlichen und erst recht in den wohlhabenden Teilen des städtischen Bürgertums war es üblich, für zahlreiche Tätigkeiten der Haushalts- und privaten Geschäftsführung Dienstpersonal einzustellen, zumal auch die Frauen meist berufli-

chen und privaten Beschäftigungen außerhalb des Haushaltes nachgingen. „Hausfrau“, das war erst ab den 20er-Jahren bis in die 60er-Jahre hinein ein bestimmendes Lebensmodell für Frauen in der westlichen Welt.<sup>8</sup>

Die hohe Nachfrage nach qualifiziertem Dienstpersonal führte allerdings nicht zu einem nennenswerten Fachkräftemangel, da das Reservoir an nachströmenden Arbeitswilligen aus den teils sehr ärmlichen ländlichen Räumen schier unendlich schien. Erst die Zäsuren der beiden Weltkriege, gepaart mit rasantem technischen Fortschritt, Kriegswirtschaft und in der Folge Zerstörung, Bevölkerungsschwund in den Städten und extremer Not beendeten diese erste Hochphase einer „Teil-Dienstleistungsgesellschaft“.

Schaut man im Jahr 1910 in die in München erscheinende, satirische Wochenzeitschrift *Simplicissimus*, stößt man schnell auf die mit diesen Entwicklungen einhergehenden Spaltungen der Gesellschaften. Einerseits finden sich in den Texten und den Werbeanzeigen deutliche Anzeichen für das teils hohe Ansehen, das das städtische Dienstpersonal genießt. Hier werben die unterschiedlichsten Dienstleister „gleichberechtigt“ mit dem Konsumgütergewerbe um Kunden. Das Spektrum reicht von Hauslehrern, Dienstbotenagenturen, Psy-

<sup>6</sup> Vgl. Abel, W. (1995): Geschichte der deutschen Landwirtschaft vom frühen Mittelalter bis zum 19. Jahrhundert. Stuttgart) und <https://www.leben-im-mittelalter.net/kultur-im-mittelalter/wirtschaft/landwirtschaft.html> [07.09.2018]

<sup>7</sup> Vgl. Máté, F. (2007): Die Hügel der Toskana: Mein neues Leben in einem alten Land. München.

<sup>8</sup> Bartmann, C. (2016): Die Rückkehr der Diener. Das neue Bürgertum und sein Personal. München, S. 225.

chologen und Sängern bis zu Hypnotisuren und diversen „Scharlatanen“. Gleichzeitig veröffentlicht Käthe Kollwitz in den *Simplicissimus*-Ausgaben ihren Bilderzyklus „Bilder vom Elend“. Auf erschütternde Weise zeigt sie in ihren Radierungen Ausbeutung, Hoffnungslosigkeit und Brutalität in der Welt derjenigen, die nicht in den Arbeitswelten der Industrie und Dienstleistungen ihr Auskommen finden konnten.<sup>9</sup>

#### 4. Technisierung der Dienste im „Wirtschaftswunder“: 1958, Deutschland

In den Jahren des Wirtschaftswunders lässt sich eine interessante Zweiteilung der Entwicklung beobachten: Zuhause: „sorgt die große Zeit der elektronischen Haushaltsgeräte für einen weiteren Exodus der Diener, die ihrerseits wiederum dienerlose Haushalte gründen.“<sup>10</sup> Im Tourismus wird dagegen nach wie vor ein sehr großer Wert auf persönlichen Service gelegt und dieser auch gezielt als Luxus vermarktet, wie folgendes Zitat aus dem *Touropa-Ferienführer* 1958 anhand der damals üblichen Bahnreise illustriert: „Wie angenehm ist es, sorgsam betreuter Gast in diesen Zügen zu sein! Eine festliche Fahrt steht am Beginn und Ende der Ferien des Touropa-Freundes, mag sein Ziel nah oder fern sein.“<sup>11</sup>

Ab den 1970er-Jahren wird dann verstärkt über den Einsatz von Informationstechnologien in der Dienstleistungsbranche diskutiert. Levitts Aufsatz über die Industrialisierung von Dienstleistungen<sup>12</sup> und deren positive Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg war hier in der Forschung bahnbrechend.<sup>13</sup>

#### Die Gegenwart: Neue Dienerschaften im digitalen Zeitalter der Welt 2018

Die Geschichte zeigt, dass nicht nur Dienstleistungen, sondern von der Antike bis ins 20. Jahrhundert hinein der Begriff der Arbeit an sich meist negativ konnotiert war. Und stets haben Veränderungen an Gesellschafts- und Arbeitsweltstrukturen zu Mobilität und Wanderungsbewegungen des Produktionsfaktors „Arbeit“ geführt.<sup>14</sup>

Auch viele Arbeitswelten der Gegenwart zeichnen sich durch sehr ungleiche Chancen- und Einkommensentwicklungen aus. Dies ist allerdings nicht neu, und ob diese Tendenzen heutzutage stärker sind als in der Vergangenheit, kann bezweifelt werden. Im Zuge der Digitalisierung vieler Lebens- und Arbeitsbereiche wird sich das Bild der Dienstleistungen weiter wandeln.

Digitale Dienstleistungen bieten das Potenzial, neue Märkte zu erschließen, neue Kunden zu gewinnen und neue Vertriebskanäle anzubieten. Zwar sind die Markteintrittsbarrieren bei digitalen Dienstleistungen relativ niedrig,<sup>15</sup> der Schutz vor Nachahmern allerdings auch.

Bei vielen Dienstleistungen stehen die Anbieter vor der Herausforderung abzuwägen, ab welchem Grad die Automatisierung der Dienstleistungen oder gar deren „Erfüllungsverlagerung“ auf den Kunden zu einem negativen Image des Anbieters führt. Einige Leistungen werden dem Kunden bereits heute nicht mehr angeboten, sondern zur Selbsterfüllung gleichsam oktroyiert: Check-in im Hotel, Bestellaufnahme im Restaurant, Einscannen von Versicherungsbelegen usw.


Und schon früh wurde erkannt, dass beim Nutzer einer Selbstbedienungseinrichtung, eines Roboters oder einer Website das psychologisch wichtige Gefühl des Bedientwerdens entfällt, auf das er bei einem persön-

lichen Service großen Wert legt.<sup>16</sup> Vielfach entsteht bei der voranschreitenden Entwicklung digitaler Dienstleistungen der Eindruck, dass das Eingehen auf die konkreten Bedürfnisse des Menschen im Allgemeinen und des Kunden/des Gasts im Besonderen immer weiter vernachlässigt wird.

Ebenfalls ist zu vermuten, dass die Bedeutung künstlicher Intelligenz bei menschenbezogenen Dienstleistungen massiv überschätzt wird: „Die neuen smarten Produkte offerieren an Stellen Bequemlichkeit, an denen sie nicht helfen, während sie dort, wo Hilfe gebraucht würde, kaum Angebote machen.“ Techniken, die zuverlässig Rost, Schmutz und Schimmel im Haushalt oder Hotelzimmer beseitigen, gibt es ebenso wenig wie automatisierte einfühlsame Reiseverkäufer und -leiter.

Die wirklich „schmutzigen“ Jobs insbesondere in den haushaltsnahen Dienstleistungen werden durch die Digitalisierung nicht wegfallen, sondern die abstrakten, schon jetzt stark computerisierten Jobs in Unternehmen, Banken, Versicherungen und Verwaltungen.<sup>17</sup>

Für den Tourismus als ein von menschenorientierten Dienstleistungen geprägtes System ergeben sich dadurch gleich mehrere Chancen: Er kann hochwertige, wertgeschätzte Dienstleistungsarbeitsplätze bieten, die anderswo wegfallen. Zudem können sich in zahlreichen dieser Tätigkeiten deutlich verbesserte Möglichkeiten zur Identifikation und Sinnstiftung ergeben als in den eher technikdominierten oder rein dispositiven Dienstleistungen.

In jüngster Zeit deutet sich auch in Forschungen und einhergehenden Publikationen an, dass nicht die Technik, sondern der Mensch wieder im Mittelpunkt stehen wird: „Human is the next big thing!“<sup>18</sup> Hoffentlich dann nicht als Ausbeutung, sondern als Wertschätzung. 

9 Vgl. *Simplicissimus* (1910), 14. Jg., Nr. 43 v. 24. Januar 1910, S. 747.

10 Bartmann, C. (2016, s.o.), S. 230.

11 *Touropa Ferienführer* 1958, S. 3.

12 Vgl. Levitt, T. (1976): The Industrialization of Service, in: *Harvard Business Review*, Vol. 54, No. 5, S. 63-74.

13 Vgl. Bruhn, M./Hadwich, K. (2017): Dienstleistungen 4.0. Erscheinungsformen, Transformationsprozesse und Managementimplikationen. In: Bruhn, M./Hadwich, K. (Hrsg.): *Dienstleistungen 4.0. Geschäftsmodelle – Wertschöpfung – Transformation*, Band 2. Wiesbaden, S. 5.

14 Vgl. DGB/Hans-Böckler-Stiftung: *Atlas der Arbeit. Daten und Fakten über Jobs, Einkommen und Beschäftigung*. Berlin 2018.

15 Vgl. Bruhn, M./Hadwich, K. (2017, s.o.), S. 5.

16 Vgl. Simon, H./Butscher, S.A. (1997): *Automatisierungen von Dienstleistungen – Gefährlicher Spagat*, in: *Absatzwirtschaft*, 40. Jg., Nr. 2, S. 47.

17 Vgl. Bartmann, C. (2016, s.o.), S. 249.

18 Titel des *Travel Technology Symposiums* des *Travel Industry Clubs* am 7. Februar 2019.

# Den Abbruchquoten begegnen

## Mentoring als ein Schlüssel zum Erfolg

**Beispiele erfolgreicher Mentoring-Tandems finden sich allenthalben: So zählen z.B. Max Planck und Albert Einstein zu den gerne zitierten Beispielen gelungener Mentoring-Beziehungen. Beschrieben wird hierbei die Verbindung einer meist jüngeren Nachwuchskraft mit einer auf das Karriereziel bezogenen arrivierten Person, die sich darüber hinaus durch eine ausgeprägte Sozialkompetenz auszeichnet. Mentoring hat sich zwischenzeitlich als ein beliebtes und wirkungsvolles Werkzeug der Personalentwicklung etabliert, um Erfahrungswissen sowie fachliches Wissen weiterzugeben. Spezialist im Bereich Mentoring ist das Münchner Start-up ROCK YOUR COMPANY! – um Jasper Schlump (Programmdirektor) und Julia Nahlovsky (Projektmanagerin) –, das die Potenzialentfaltung junger Erwachsener durch Mentoring auf Augenhöhe unterstützt.**

**Frau Nahlovsky, wie kann die Tourismusbranche von Mentoring-Programmen profitieren?**

Unternehmen der Hotel- und Gastronomiebranche zählen zu den „Pain Point“-Unternehmen, wie der jährlich erscheinende Bericht des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) identifizierte. D.h. dass beispielsweise neben dem Einzelhandel die Hotel- und Gastronomiebranche von einer sehr hohen Vertragslösung und darüber hinaus besonders vom Fachkräftemangel betroffen ist. Und genau hier setzt ROCK YOUR COMPANY! an. Das Ziel ist es, mithilfe eines qualitativ sehr hochwertigen, engmaschig betreuten und zielgruppenspezifischen Mentoring-Programms, Unternehmen im Bereich der Ausbildung zu unterstützen und jungen Mitarbeitern durch das Programm einen besseren Start ins Berufsleben, eine gesteigerte Zufriedenheit im Job und eine Bindung an das Unternehmen zu ermöglichen. So konnte beispielsweise mit diesem Konzept im Jahre 2016 die Vertragslösungsquote der Accor-Gruppe im ersten Lehrjahr von über

30 % nach dem ersten abgeschlossenen Inhouse-Mentoring-Programm auf null Prozent gesenkt werden.

**Welchen Konfliktpotenzialen begegnen Auszubildende und Berufseinsteiger häufig bei ihrem Berufseinstieg?**

Gerade traditionelle Unternehmen tun sich häufig noch schwer, die nächste Generation einzubinden. Die jungen Arbeitnehmer fordern Veränderungen in der Unternehmenskultur, stellen häufiger Hierarchien in Frage und wünschen sich Feedback. Die Ausbilder beklagen mangelnde Motivation, hohe Ansprüche und geringe Frustrationstoleranz bei der jungen Generation und sind nicht geschult, mit diesen Herausforderungen umzugehen. Die persönlichen und sozialen Kompetenzen der jungen Mitarbeiter sind häufig noch nicht ausreichend ausgebildet, werden aber zunehmend entscheidend für die sogenannte Employability von Menschen, egal welchen Alters und welcher Herkunft.

**Und durch Mentoring lässt sich die Bindung von Berufseinsteigern und Auszubildenden an ein Unternehmen stärken?**

Unser Inhouse-Mentoring ist ein strategisches Instrument der Personalentwicklung. Es eröffnet Unternehmen einen nachhaltigen und innovativen Weg, um Abbruchquoten zu mindern und dem Fachkräftemangel zu begegnen. Mentees identifizieren sich durch ein solches Programm besser mit ihrem Arbeitgeber, der die Bindung seiner Mitarbeiter an das Unternehmen sowie die eigene Attraktivität für zukünftige Bewerber erhöht. Inhouse-Mentoring-Programme fördern die Motivation junger Mitarbeiter beim Berufseinstieg, da sie individuelle und bedarfsgerechte Unterstützung erhalten. Gleichzeitig wird eine berufliche Orientierung im Unternehmen ermöglicht und das Ankommen im Arbeitsmarkt erleichtert.



Durch Mentoring-Programme die Potenzialentfaltung junger Erwachsener unterstützen.

**Wie können wir uns den Ablauf eines Mentoring-Programmes vorstellen?**

Während der Konzeptionsphase werden zunächst alle als relevant identifizierten Stakeholder im Unternehmen festgelegt sowie die Zielsetzung und die Zielgruppe definiert. Die anschließende Umsetzungsphase startet mit einer jeweils eintägigen „Mentoring-Qualifizierung“ für Mentoren und Mentees, in der diese auf ihre Rolle und den Prozess vorbereitet werden. Am darauffolgenden Tag findet das „Matching und Kick-off“ statt, bei dem sich alle Teilnehmer kennenlernen, ihren Mentoring-Partner wählen und in einem strukturierten Prozess die ersten Treffen und Ziele planen. In den darauffolgenden sechs Monaten wird das Programm, neben den individuellen Mentoring-Treffen der Paare (alle 14 Tage für ca. 90 Minuten), durch Module für Mentoren und Mentees ergänzt, die in ihrer Potenzialentfaltung und Rolle unterstützt werden.

*Liebe Frau Nahlovsky, vielen Dank für das Gespräch.*

*Das Interview führte Henrike Martius, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Fakultät für Tourismus.*

### Kontakt

Jasper Schlump,  
Programmdirektor  
ROCK YOUR COMPANY!

Mail: [jasper.schlump@rockyourcompany.de](mailto:jasper.schlump@rockyourcompany.de)

Web: [www.rockyourcompany.de](http://www.rockyourcompany.de)



# GEH DEINEN WEG!

JOBS BY



GROUP

- ▶ PRAKTIKUM
- ▶ AUSBILDUNG
- ▶ WERKSTUDENT
- ▶ TRAINEE
- ▶ JOBS

[www.fti.jobs](http://www.fti.jobs)



# Neue Wege einschlagen

## Gründung im Tourismus, aber warum?



**Viel Arbeit, kein Geld und geringe Aussicht auf Erfolg, um nur ein paar der negativen Stereotype zu nennen, die häufig mit Start-ups in Verbindung gebracht werden. Warum es sich dennoch lohnt, diesen Weg einzuschlagen, wollen wir in einem Interview mit Klaus Sailer, Geschäftsführer des Strascheg Centers for Entrepreneurship (SCE), herausfinden. Das SCE ist seit 2002 das Gründungszentrum der Hochschule München und begleitet Studierende und Alumni aller Fachrichtungen auf dem Weg von der Geschäftsidee zum marktreifen Start-up. Das Interview führte Franziska Mattner, Alumna der Fakultät für Tourismus und Mitarbeiterin im Bereich Qualifizierung am SCE.**

Als ich von 2005 bis 2010 an der Tourismusfakultät studierte, war das Thema Gründung und Entrepreneurship eigentlich nicht präsent. Was hat sich seither verändert?

Wir haben an der Hochschule München zweifaches Glück gehabt: zum einen, dass Falk Strascheg, ein erfolg-

reicher Unternehmer und Venture Capitalist, mit seiner Stiftung das Strascheg Center for Entrepreneurship (SCE) ins Leben gerufen hat. Seine Idee war, unternehmerisches Denken und Handeln bei Studierenden zu fördern, um besser auf zukünftige Herausforderungen vorbereitet zu sein. Zum anderen haben wir eine Hochschulleitung, wie auch ProfessorInnen, die das Thema Entrepreneurship für wichtig halten. Heute bieten wir an der Hochschule eine Vielzahl von Programmen an, die von einem Start-up-Wochenende über Seminare bis hin zu einjährigen Weiterbildungsprogrammen reichen. Für alle, die sich trauen, ihre eigene Idee umzusetzen, bieten wir umfangreiche Unterstützung: von der Beratung bis hin zur Infrastrukturplanung und finanzieller Unterstützung beim Prototypenbau.

Denke ich an meine Studienzeit zurück, rieten uns einige eher davon ab, eine berufliche Karriere im Reisebüro anzustreben, da der Markt „tot sei“. Können

Mit neuen Ideen die Welt verändern.

 freshidea/stock.adobe.com

vielleicht gerade „tote Märkte“ auch Chancen bieten oder wie entstehen Innovationen?

Das Spannende an der Frage ist ja, was ist der Markt? Die Menschen reisen heute doch viel öfter als früher. Und sicher reisen die meisten nicht ins Blaue hinein, ohne etwas gebucht zu haben. Wenn also das klassische Reisebüro nicht mehr so große Chancen verspricht, Reisende anzulocken, bietet dies auf der anderen Seite gute Möglichkeiten, die potenziellen Kunden so anzusprechen, dass diese einen Mehrwert in der angebotenen Leistung sehen. Meiner Einschätzung nach können wir uns in Zukunft immer weniger auf einstudierte Prozesse verlassen, sondern sind aufgefordert, kreativ nach neuen Lösungen zu suchen. Wir müssen lernen, flexibel, offen und innovativ zu sein und mit Unsicherheiten umzugehen. Die Ausbildung muss also entsprechend angepasst werden: Neben fachlichem Wissen müssen wir lernen, den kontinuierlichen Wandlungsprozess aktiv zu gestalten und diesen für uns zu nutzen. Überall gibt es neue Geschäftsmöglichkeiten. Man muss nur wissen, wie und wo man hinschauen muss, um sie zu erkennen. Und das sollten wir nicht einigen Entrepreneuren überlassen, vielmehr können (und müssen) wir eine innovative Herangehensweise systematisch erlernen, wenn wir dafür offen sind. Anstatt also alten Geschäftsmodellen nachzuweinen, sollten wir neue Konzepte erarbeiten und an den Markt bringen. Airbnb hat es vorgemacht.

Fällt Dir spontan eine innovative touristische Dienstleistung ein?

Ich habe das Glück gehabt, einige Zeit Seminare an der Tourismusfakultät durchzuführen und dabei innovative Projekte zu erarbeiten. Viele Konzepte und Businessmodelle, die Projektteams erarbeitet haben, gibt es jetzt – Jahre später – erfolgreich am Markt. Ein Team hat zum Beispiel sehr früh

erkennt, dass Fernbusreisen großes Potenzial haben, nachdem das Monopol der Bahn aufgehoben wurde. Und siehe da: Jahre später ist FLIX-Bus eines der Vorzeige-Start-ups in Deutschland. Aber auch im Restaurantbereich gibt es viele Neuheiten. Unsere Studierenden hatten sicher noch innovativere Burger-Restaurantkonzepte als z.B. Hans im Glück. Alle reden natürlich von Airbnb, booking.com oder tripadvisor. Aber mich faszinieren auf den ersten Blick auch nicht so offensichtliche Erfolgskonzepte wie das des SCE-Start-ups *Holidu*, das sehr erfolgreich Ferienhäuser plattformunabhängig zum besten Preis anbietet. Es fehlt also meistens nicht an guten Ideen oder Konzepten, sondern vor allem daran, sich erstens auch wirklich zu trauen, eine bestimmte Idee anzugehen, und zweitens dann auch die Ausdauer zu haben, das Konzept umzusetzen.

**Ich höre heraus, GründerInnen brauchen eine intrinsische Motivation für die Sache. Was ist noch wichtig?**

Ja, die Leidenschaft muss unbedingt stimmen. Ferner sind Belastbarkeit, Widerstandskraft und ein gutes Team entscheidend. Auch BWL-Wissen kann nicht schaden. Wenn wir nicht alle Fähigkeiten gleichzeitig haben, ist es gut, das Team so zusammenzustellen, dass sich dieses gut ergänzt. Denn zu den unterschiedlichen Phasen im Innovationsprozess sind ganz verschiedene Eigenschaften gefragt. Wir brauchen viele Ideen und Kreativität, wir brauchen aber auch Planer, die Umsetzer, die Manager und die, die das Team zusammenhalten.

**Persönlichkeitstraining, Teamfindung und bildung sowie das richtige Entrepreneurship-Handwerkszeug können also den entscheidenden Unterschied machen. Angenommen ich habe eine Idee, bin motiviert, was nun?**

Meiner Erfahrung nach ist das Wichtigste, sich zu trauen anzufangen und das Projekt ernst zu nehmen. Dabei hilft es, über das Projekt zu reden. Sobald ich von meinem Projekt erzähle und Feedback bekomme, motiviert dies weiterzumachen. Wir stehen allen Studierenden und Alumni der Hochschule München als Gesprächs-

Warum Gründung im Tourismus?  
Klaus Sailer,  
Geschäftsführer des  
Strascheg Centers  
for Entrepreneurship  
(SCE), im  
Interview mit  
Franziska Mattner,  
Alumna der Fakultät  
für Tourismus.



und Diskussionspartner zur Verfügung. Und wir helfen mit unserer Erfahrung und unseren Kontakten, den Innovationsprozess etwas effizienter und erfolgreicher zu gestalten. Das fängt bei der Beratung an, geht mit der Suche von Teampartnern weiter und hört auch mit der Unterstützung bei Geld- und Partnersuche nicht auf. In einem eigenen Inkubator an der Hochschule finden Start-ups ein Zuhause, in dem sie experimentieren, sich mit anderen austauschen und an ihren Unternehmen arbeiten können. Und das Schöne: Dank der Unterstützung von Herrn Strascheg bietet das SCE diese Leistungen völlig kostenlos an.

**Habt ihr schon Start-ups aus der Tourismusfakultät betreut?**

Wie schon erwähnt, kommen aus der Tourismusfakultät viele tolle Ideen. Und manche Teams versuchen auch, ihre Projekte wirklich umzusetzen. Natürlich mag ich sehr gerne das Team *Pizza Innovazione*, weil die Idee in meinem Seminar entstanden ist und Gerd, der Gründer, die Idee in seiner von mir betreuten Bachelorarbeit weiter ausgearbeitet hat. Aber ich finde nicht nur das Projekt toll, sondern

auch die persönliche Entwicklung der Gründer. Aber auch Gründungen wie *Holidu* oder innovative Gastronomie- und Hotelleriekonzepte sind aus der Tourismusfakultät entstanden.

**Wo siehst du im Tourismus die größten Potenziale für neue Geschäftsideen?**

Mich fasziniert an dem Thema Entrepreneurship vor allem, dass wir als Einzelperson mit unserem Engagement die Welt verändern können. Deshalb finde ich vor allem die Projekte interessant, die einen positiven Impact für die Gesellschaft haben. Hier gibt es im Tourismusbereich unzählige Möglichkeiten. Wie kann ich Tourismus nachhaltiger gestalten? Wie kann ich zur Verständigung der Kulturen beitragen? Wie sieht gesunde Ernährung in Zukunft aus? Ich finde auch, dass Tourismusthemen branchenübergreifend gut eingebunden werden können. Wie gerade erwähnt, hängen Ernährung und Gesundheit ebenso zusammen wie körperliches Wohlempfinden und Yoga-Urlaub.

**„3 Minuten Ideen-Pitch“: Kannst du mir spontan drei innovative Geschäftsideen im Tourismus nennen, die du gut finden würdest?**

## Gründungskultur an Hochschulen in Deutschland

2016 wurden insgesamt 6.400 Gründungsprojekte von ProfessorInnen an Hochschulen betreut. 1.600 Unternehmen sind daraus entstanden, davon 566 Kapitalgesellschaften und fast 200 Firmen mit eigenen Patenten. Unter den großen Hochschulen belegte die Hochschule München gemeinsam mit der TUM Platz 1 im Ranking der Gründungsförderung an deutschen Hochschulen und bietet Studierenden optimale Bedingungen. Jährlich verlassen 20 bis 25 Start-ups die Hochschule München – mit Luft nach oben (Gründungsradar 2016).

Meine eigene Idee lautet: Ich würde gerne Bauernhöfe mit deren Mehrwert wie Tieren und anfallenden Aufgabenpaketen innovativ nutzen. Ansonsten finde ich viele Konzepte spannend. Ich glaube, dass es z.B. interessant ist, Touristen private Einblicke in andere Kulturen zu geben. So war ich in Israel mal – angeboten von einem Start-up – mit einer kleinen Gruppe bei einer Familie zum Essen anstatt in einem Restaurant. Das fand ich spannend und das könnte man sicher auch auf andere Bereiche ausdehnen. Gedanken mache ich mir auch, wie man z.B. Urlaub mit einer Aufgabe, die einen in die Community einbindet, verbinden kann. Früher bin ich auch viel mit dem Rucksack rumgereist. Jetzt finde ich es spannender, wenn ich mit einer Aufgabe in ein Land komme, dabei Leute treffe und in der Gruppe eingebunden bin. Aber auch im Gastronomiebereich könnte ich mir viele neue Konzepte vorstellen bzw. einfach aus anderen Ländern übertragen.

**Ich persönlich finde ja, Tourismusstudierende sind prädestinierte GründerInnen – international aufgestellt, abenteuerlustig, offen für neue Erfahrungen, gut vernetzt und mit den nötigen BWL-Kenntnissen ausgestattet.** (lacht...) So sehe ich das auch! Die Tourismusstudierenden haben den großen Vorteil, dass sie nicht nur auf ein reiches fachliches Spezialwissen in Bereichen des Tourismus zurückgreifen können, sondern gleichzeitig auch BWL-Kenntnisse haben. Und sie haben, wie du schon sagst, die notwendige Offenheit für Neues und andere Menschen. Ich freue mich also auf viele tolle Tourismus-Start-ups aus der Hochschule München in den nächsten Jahren. Gerne auch bestehend aus interdisziplinären Teams,

denn das ist unserer Erfahrung nach ein weiterer entscheidender Erfolgsfaktor – verschiedene Persönlichkeiten und Fachkompetenzen im Team zu vereinen.

**Letzte Frage, lass uns auf die eingangs genannten Vorurteile oder Stereotype eingehen. Wie kann man potenziellen Gründern die Angst nehmen?**

Wie heißt es so schön? No risk, no fun! Im Ernst: Egal, ob sich jemand für ein Angestelltendasein oder eine Gründung entscheidet – wenn man es gut machen möchte, muss man sich voll auf die Aufgabe einlassen. Jeder muss für sich entscheiden, was für ihn zu welchem Zeitpunkt das Richtige ist. Manche Bedenken bei einer Gründung mögen bis zu einem gewissen Grad durchaus zutreffen. Denn natürlich entgeht GründerInnen ein sicheres Gehalt und ich kann auch keine Erfahrung in einem etablierten Unternehmen sammeln. Allerdings finde ich, dass gerade für junge GründerInnen die Chancen überwiegen. Die jungen GründerInnen lernen, mit Unsicherheit umzugehen, Verantwortung zu übernehmen und in kurzer Zeit die ganze Palette an Aufgaben wahrzunehmen. Zudem können Förderprogramme helfen, die finanziellen Einbußen klein zu halten. Gründen hat ja viel mit Selbstbestimmung und Gestaltungsfreiheit zu tun. Wenn ich also für eine Sache arbeite, die ich gerne mache, kommt es mir vielleicht gar nicht immer vor wie Arbeit; noch dazu kann ich mich mit Leuten zusammmentun, die mir guttun.

**Danke Klaus für deine Zeit und den interessanten Einblick in das Thema Gründung im Tourismus.**

Abschließende Randnotiz: Der Anteil an Gründerinnen in deutschen Start-ups steigt. :-)

## Gründerporträt

**Was:** Die Holidu GmbH mit Sitz in München ist eine weltweit führende Suchmaschine für Ferienhäuser und -wohnungen. Als Vergleichsportal prüft Holidu Millionen Ferienunterkünfte von Hunderten Buchungsseiten und ermöglicht eine Preiserparnis von bis zu 55% für dieselbe Unterkunft im selben Reisezeitraum. Holidu wurde 2018 vom unabhängigen Verbrauchermagazin „Guter Rat“ als beste Suchmaschine für Ferienhäuser ausgezeichnet. [www.holidu.de](http://www.holidu.de)

**Gründungsjahr:** Juli 2014

**Anzahl der Mitarbeiter:**

Über 150 Mitarbeiter aus mehr als 30 Nationen.

**Wachstum:** 2.865% (2015 – 2017)

**Gründer:**

*Michael Siebers* (29) studierte von 2009 bis 2013 Informatik in Karlsruhe und Stellenbosch (Südafrika) und schloss den Bachelor of Science in Informatik ab.

*Johannes Siebers* (33) ist Diplomkaufmann und studierte in Tübingen, Madrid und Sydney von 2004 bis 2009 internationale BWL.

**Motivation zur Gründung?**

*Michael und Johannes:* Wir wollten mit Freunden zum Surfen nach Portugal fahren und waren mit der Unterkunftssuche beauftragt. Dabei haben wir festgestellt, dass es unglaublich viele Plattformen gibt, auf denen die gleichen Häuser zu teilweise sehr unterschiedlichen Preisen und Verfügbarkeiten angeboten werden. Wir haben uns gefragt: Warum ist es so schwierig, ein Ferienhaus zu buchen, wenn es inzwischen doch leicht ist, einen Flug zum günstigsten Preis über Vergleichsportale zu finden? Daraufhin haben wir mit der Entwicklung einer Bilderkennungstechnologie begonnen, die zuverlässig erkennt, ob ein und dasselbe Ferienhaus auf verschiedenen Portalen gelistet ist. So

## Offene Gründungsberatung

Jeden Dienstag:  
16:30 bis 17:30 Uhr

Innovationscafé:  
Jeden 1. Dienstag im Monat

Informiert bleiben?  
[www.sce.de](http://www.sce.de) oder  
<https://www.facebook.com/StraschegCenterForEntrepreneurship>





kann ein und dasselbe Ferienhaus im selben Zeitraum bis zu 55 % günstiger sein.

Die beiden Gründerbrüder: Michael und Johannes Siebers

 Holidu GmbH

#### Was ist euer Erfolgsrezept?

*Johannes:* Mut haben und an die eigene Idee glauben. Man muss überall den Austausch suchen und sich Rat holen. Aber man muss das Feedback dann auch richtig einschätzen können. Außerdem lohnt es sich, von Anfang an groß zu denken. Wenn man versucht, große Probleme zu lösen, ist es leichter, Geld einzusammeln, Mitarbeiter zu finden und zu begeistern und am Ende dann auch eine erfolgreiche Firma aufzubauen.

*Michael:* Ein weiteres Erfolgsrezept: Unser Gründen und Teamplay als Brüder. Wir haben komplementäre Fähigkeiten und unterschiedliche Hintergründe. Als Brüder haben wir eine sehr direkte und schnelle Kommunikation, das ist in einem Start-up von entscheidendem Vorteil. Selbstverständlich kommt es auch mal zu intensiveren Diskussionen, aber unsere Geschwisterbeziehung ist sehr belastbar und Diskussionen helfen, Toplösungen zu finden. So können wir auch mit hohem Tempo sehr gut zusammenarbeiten. Wenn man uns fragt: Wie kann man nur mit seinem

Bruder gründen? Dann denken wir: Wie könnte man nicht?

#### Würdet ihr es wieder tun?

*Michael und Johannes:* Auf jeden Fall! In Summe sind wir sehr glücklich darüber, wie es bisher gelaufen ist. Als Metasuchmaschine prüft Holidu inzwischen Millionen von Ferienunterkünften von mehr als 300 Partnerseiten. Unser Unternehmen ist sehr schnell gewachsen. Wir haben über 100 reise- und technikbegeisterte Mitarbeiter aus mehr als 30 Nationen, alle hier an unserem Standort in München. Die Bürosprache ist Englisch. Mittlerweile sind wir mit Holidu in 21 Ländern präsent.

#### Tipps an zukünftige GründerInnen im Tourismus?


*Johannes:* Die Tourismusbranche ist eine millionenschwere und emotional überaus positiv besetzte Branche. Doch sie ist auch sehr volatil. Da steht man schnell vor Problemen, mit denen man nie gerechnet hat. Da heißt es: schnell und richtig reagieren. Oft ist es sinnvoll, Kontakt zu den Behörden oder Stakeholdern vor Ort aufzunehmen – oder im besten Fall schon aufgebaut zu haben. Ein starkes, internationales Team mit lokalem Know-how ist hier unverzichtbar.

*Michael:* Die Branche ist auch unglaublich kompetitiv. Da ist ein technologischer Vorteil essenziell: Seien es der Einsatz von künstlicher Intelligenz, die stetige Optimierung der Suchalgorithmen oder die Kommunikation via Chatbots – die gesamte Branche ist technologisch im Aufbruch.

#### Wo habt ihr Unterstützung erfahren?

*Johannes:* Wir hatten uns dazu entschlossen, unser Start-up in München zu gründen. Ich arbeitete nach dem Studium bei Siemens in München im Bereich Venture Capital. Dort konnte ich die erfolgreiche Entwicklung verschiedener Start-ups begleiten und habe gesehen, dass mit guten Ideen

und harter Arbeit alles möglich ist. Diese Begeisterung habe ich mitgenommen genauso wie meine gewachsene Verbundenheit mit München. Dank des SCE konnten wir uns hier mit vielen anderen Start-ups austauschen. Es ist unglaublich wichtig, über seine Ideen zu sprechen und den Austausch zu suchen.

*Michael:* Jeder, der in München gegründet hat oder gründen will, weiß, wie wichtig die Unterstützung und ein starkes Netzwerk sind. Am Karlsruher Institut für Technologie KIT hatten wir zuerst das EXIST-Stipendium beantragt und auch erhalten. Damit konnten wir ein Jahr lang an unserer Technologie arbeiten und grundlegende Innovationen entwickeln, ohne unter dem Druck zu stehen, sofort Umsatzergebnisse erzielen zu müssen. Da wir Holidu aber in München gegründet hatten, waren wir auch auf Hilfe vor Ort angewiesen. Es war ein großer Vorteil, dass die EXIST-geförderten Hochschulen so gut vernetzt sind. Hier hat uns das SCE enorm unterstützt und wir konnten zum Beispiel die Räumlichkeiten an der Hochschule München nutzen. Zudem konnten wir von der überaus kompetenten Beratung profitieren. Es war eine sehr wertvolle, unkomplizierte Unterstützung. 

#### Kontakt

##### Folgen Sie uns in Social Media:

*Twitter* unter  
[www.twitter.com/Holidu](http://www.twitter.com/Holidu)

*Facebook* unter  
[www.facebook.com/holidude](http://www.facebook.com/holidude)

*Instagram* unter  
[www.instagram.com/holidu/](http://www.instagram.com/holidu/)

*LinkedIn* unter  
[www.linkedin.com/company/holidu/](http://www.linkedin.com/company/holidu/)

# Connecting destinations and its visitors

## Interview with a tourist guide

Olga Junek

**Before our field trip neither the students nor I knew very much about Linz, the third largest city in Austria (population approximately 200,000). At the end of the very full 2-day programme for the competence field “Culture in Tourism” we were all enthralled and fascinated by this amazing city. Selected as the European Cultural Capital in 2009, Linz has come a long way from its image as an industrial city struggling to compete with the grandeur of Vienna and the charm and musical offerings of Salzburg. Linz has made a significant mark on the tourism map with its creative arts and culture, media and innovation, science and “sharing heritage”.**

Much of this change is no doubt due to the proactive and innovative strategies of Georg Steiner, the director of Linz Tourism. Herr Steiner and his staff have worked hard and succeeded in making Linz a vibrant and

interesting tourism destination. But of course, a destination is very dependent on the people in the tourism industry, all those people with whom visitors come into contact, be it the hoteliers, restaurant owners and information centre staff, among others.

One of the people to whom we owed our wonderful experience in Linz was Sebastian Frankenberger, our tourist guide. Tourist guides are one of the main connectors between a destination and its visitors.

Sebastian Frankenberger has a fascinating personal story and has done many things for his relatively young age of 36. His name may sound familiar to many Germans because of his political activism, membership and leadership of a political party. I wanted to know how his journey has taken him to where he is now, not only a tourist guide but also a trainer for the Austrian tourist guides ([austriaguides.com](http://austriaguides.com)), an owner of a

tour company and heavily involved in tourism organisations. Despite June being a high season for the tourism industry, Sebastian very kindly agreed to answer my questions.

*First, thank you so much for the wonderful introduction to Linz through your eyes and for the information and good time we had on the day. The students had fun, actively participated in the tour and learnt a lot as well. So, from firsthand we know you are a very competent and engaging tourist guide but can you tell us a bit about how you ended up being a tourist guide, especially considering you entered the tourism industry from quite different previous positions.*

I started tourist guiding while studying at the university of Regensburg and later in Passau. I studied theology in Passau and we did regular church tours and other students informed me about „Stadtfoch“ („city fox“), an agency in Passau which offers guides in costumes.

In 2006 I completed the *austriaguide* training for tourist guides because guiding gave me great pleasure. I realized that even though being a priest would be my dream job, I didn't want to live with the bigotry inside the Catholic Church.

In 2008 I started my political career. I also guided but just from time to time. After some years as the head of my party there were unsolvable conflicts and again I was not willing to accept bigotry so I stopped being a politician in 2014 and focused on my guiding company. I have always been somebody who spoke out when I noticed injustice. This is how I also became engaged in tourism politics and since 2015 I have been the Upper Austrian spokesman for *austriaguides*, in charge of organizing the *austriaguide* trainings and one of the Austrian representatives at FEG and WFTGA (European and World Association of Tourist Guides).

Linz, a city of contrasts, of old and new, and of creativity and innovation

Olga Junek



What makes a great guide and how does the training provide this? In other words, can you train guides to be all those things you showed us in Linz – fun, dramatic yet informational and inspirational?

The most important for a guide is enjoying time with other people and having the wish to find out about the guests' wishes. So, a good guide needs empathy and a feeling for the guests' needs.

Many guides like guiding because they like teaching. But teaching others is not important for guiding in the first place. Most of all it is important to take all your guests' needs and wishes seriously.

In addition, a good guide should have a wide range of knowledge, be interested in many themes, have his own opinion on politics and religion but be able to balance different perspectives. This makes a guide someone who can describe and interpret sights and events in a neutral way. As much as possible this should be done in an entertaining as well as in a self-reflective or even self-ironic way.

It is impossible to learn all of this at once but as part of the training we can explain links, develop a better understanding for the kinds of skills needed and offer many practical tips and examples.

The danger in our job is that we are mostly getting positive feedback from our guests and we tend to think that everything was alright, although perhaps our performance wasn't that good. Getting feedback from col-

leagues, exchanging knowledge with each other gives us the chance to improve with the help of the practical training. This way we learn many different approaches to look at history, culture and society and we see that every guide has slightly different skills for the various types of groups. We as tourist guides are not rivals but we need each other. Guides also learn from their guests, not just vice versa.

Tour guiding involves close contact with people of different cultures and nationalities. How do you tailor your tours to not only appeal to these different groups but also make sure you do not cause any inter-cultural tensions or problems both within the groups and in visiting culturally sensitive places such as concentration camps?

I do speak about politics and religion. I try to give a neutral commentary and I try to provide information and interrelations from many different perspectives. There is often a good amount of self-irony in my guiding which allows me to play with stereotypes and to thwart them. It is important to have an opinion but to be able to question it and to be open-minded about other opinions.

At a dark tourism site it is vital to keep to the facts. Objectively clarifying – not overrunning people by emotions – so that they want to know more about it. Much more important is showing the contexts of today. The essential question is how could something like that happen and can it happen in future again? What is

necessary for moral courage? It's not about blame or judgements but it is all about bringing people to self-reflection.

How important is tourist guiding within the tourism industry and in your opinion, is it given the importance it deserves?

We are experiencing an increase of populists and nationalists even in governments. Therefore, it is vital that we think about our history and past. Knowing our past and history and education in general reduces fears, makes us more open to foreigners and neighbouring countries. Guides are not only important for tourism but also for social change. Especially on travels people are open-minded towards new things and can be deeply touched by information. Guides are very often the only ones with whom the guest is in personal contact for a longer period during his or her travel. A guide can touch visitors and inspire them.

Guides are the visitor or business card of a country and the prolonged arm of the tourism associations and of tourism politics. Only together we can offer a collection of well-designed experiences for our guests.

Often local authorities don't see the value and positive effect of good guides for their region. The reason for this has to do with the self-understanding of guides as well as the public perception of guides. This goes back to the past training when guides were trained to be a wikipedia on two feet

Anzeige



**dailypoint™**  
Central Data Management  
by Toedt, Dr. Selk & Coll. GmbH

**Toedt, Dr. Selk & Coll. GmbH** ist ein Software- und Beratungsunternehmen im Bereich Marketingkommunikation und CRM, spezialisiert auf die Hotelbranche.

Starten Sie jetzt **Ihre Karriere** bei TS&C und informieren Sie sich über die aktuellen Stellenausschreibungen im Internet.

Augustenstr. 79  
80333 Munich, Germany

Fon +49 (0)89 189 35 69 -0  
Fax +49 (0)89 189 35 69 -19

www.dailypoint.com  
info@dailypoint.com





Sebastian Frankenberg, our informative, fun and engaging tour(ist) guide in Linz

© Olga Junek

but not necessarily in an entertaining and fun way.

**What are the best things about tourist guiding? What about the not so good things?**

Every day is a challenge to handle the guests' wishes and needs. There are many interpersonal, exciting experiences and guides work in the most beautiful places in the world. When the guides meet on European (FEG) or World level (WFTGA) every year, they immediately have a feeling of community and are making and meeting friends from all over the world.

Guiding is a profession and not only a summer, or a student job and not only for retirees. Very often the payment is still insufficient to be self-employed and to cover all costs. This low payment can lead to jealousy, fears and in a local context, to difficult relations between guides, tourist associations and agencies.

**If a student is considering a career in tourist guiding what would be your advice to him or her? Would they be able to progress within the tourism industry after being a tourist guide or is guiding something that one does for a limited time?**

If you're doing this profession from your heart, with ambition and passion and you are staying open-minded toward your own progress, then it won't be boring, not even after years

of guiding. Of course, good guides are often welcomed later to work in tourism associations, agencies and in tourism politics. People who appreciate being a free-lancer and the freedom which goes with guiding, will love this profession because it keeps you physically and mentally going and is multi-faceted.

**How do you see the development and challenges of the tourism industry in general and in Linz, considering some of the emerging markets such as China and also in light of the problems associated with overtourism?**

The big challenge for us all are the Chinese. In the next years there will be many more Chinese travellers who speak little English. That's why we need enough Mandarin-speaking guides to be trained and build up knowledge about this Far-East culture. We may not betray our own identity but we need to learn thoughtfulness and consideration for each other.

In terms of overtourism, we need to have strong community involvement. We need collective solutions for cooperation in and between the cities. Travel agencies could arrange the timings of tours throughout the whole day (not mainly in the morning) or could offer more options to reduce the number of guests in single groups.

In Linz there is fortunately still a big potential concerning visitor num-

bers. It is more about developing a reason for guests to come to Linz. Maybe it's about how we understand teaching and how we discuss it, that we are talking less about history and old cultures but we do consider the past to understand what is happening nowadays and to give impulses to the visitors for the future.

**Would you like to add anything else to this interview or perhaps tell us whether you personally also do a tour when visiting a new destination and are you very critical of other guides who may not be as competent as you?** I see many cities during our conventions of tourist guides (BVGd, FEG, WFTGA) with other guides guiding. I am often disappointed by not getting guides who are more innovative. As a result, we introduced the topics of methodology and didactics at every convention to try and introduce the learning of more innovative ways of guiding and presenting information. When I am travelling privately, then I'm happy to be alone and I explore cities with many books, audio guides and at my own pace.

Thank you very much Sebastian for your time and insightful interview. I would like to share with you and the readers some of the feedback I received from students regarding the field trip and your guiding. ■

I learnt and laughed a lot during the tour!

Our guide was competent, funny and friendly, I could have walked with him all day.

I didn't expect to dance during the tour, I will keep that in my mind for a long time.



# Tourismus Management Passport



Jetzt als App für iOS  
und Android verfügbar.

NEU

Now available as app  
for iOS and Android.

Search for „Tourismus Management Passport“

# GEMEINWOHL

2,92 Millionen Beschäftigte arbeiten in Deutschland im Tourismus – das sind 6,8 Prozent aller Erwerbstätigen.<sup>1</sup> Damit steht die Tourismusbranche neben dem Einzelhandel und dem Gesundheitswesen auf Platz 3.<sup>2</sup>

Diese Prozentzahl spricht eine deutliche Sprache! Die Tourismusbranche trägt große gesellschaftliche Verantwortung: Das ist gleichzeitig ein Auftrag, auch einen essenziellen, nachhaltigen Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten.

Denn das Spielfeld touristischer Unternehmen ist weitläufig. Es schließt eine Vielzahl von Erwerbstätigen mit ein – allein in Deutschland 6,8 Prozent. MitarbeiterInnen sind das Herzstück eines (touristischen) Unternehmens. Auf deren Wohl gilt es im Sinne einer Gemeinwohlorientierung und eines verantwortlichen Handelns zu achten: Arbeitsplatzqualität, Gleichstellung, ökologisches Verhalten der MitarbeiterInnen, gerechte Einkommensverteilung, innerbetriebliche Demokratie und Transparenz sind entscheidende Kriterien, an denen

sich der gesellschaftliche Beitrag und die soziale Verantwortung eines (touristischen) Unternehmens ablesen lassen.

Neben finanzieller Performance sollte der Beitrag zum Gemeinwohl ebenso als Maßstab unternehmerischen Erfolges gelten. Diese Ansicht vertritt die Gemeinwohlökonomie<sup>3</sup>, die ein ethisches Wirtschaftsmodell fordert. Ihr Bestreben? Das Wohl von Mensch und Umwelt soll zum obersten Ziel des Wirtschaftens werden.

---

1 Vgl. <https://www.die-tourismuswirtschaft.de>

2 Vgl. Beitrag von Marion Rauscher, S. 6

---

3 Vgl. <https://www.ecogood.org/de/>



# Herzlich willkommen im Wohlfühlhotel Wastlhof in der Wildschönau!

**Familie Brunner**



Jetzt schon vormerken:  
Ab Februar 2019  
Wastlhof-Alpin Lodge  
mit 14 individuellen Suiten  
[www.hotelwastlhof.at](http://www.hotelwastlhof.at)



**Unsere Highlights für Sie:  
Relax-Garten & Edelstahl-Außenpool**



Sie suchen einen Ort, an dem Sie Ruhe und Geborgenheit finden, durchatmen oder einfach nur nach Lust und Laune genießen können? Dann sind Sie bei uns im Wastlhof richtig. Vergessen Sie die Uhr auf dem Nachttisch. Lassen Sie die Sonne überm Berg aufgehen. Starten Sie bei einem herzhaften Frühstück in den Tag.

Genießen Sie die einmalige Wildschönauer Höhenluft. Finden Sie Erfrischung und Kraft im großzügigen Angebot unseres Wohlfühlhotels. Lassen Sie den Tag entspannt ausklingen – mit Freude am Leben und in freundschaftlicher Atmosphäre.

Draußen, drinnen – die Welt vergessen. Eins sein mit sich. Eingebettet in die einzigartige Bergwelt der Wildschönau in Tirol, einem der schönsten Hochtäler Europas, bieten wir Ihnen in familiärer Tradition ein besonderes Ambiente mit Genuss, Entspannung, Wellness und ganz viel Natur unter vier Sternen. G'föhlig. G'miatlich. Guat.

Wann dürfen wir Sie bei uns verwöhnen?



## WOHLFÜHL-AUSZEIT 2019

z.B. 3 Übernachtungen mit  
Wastlhof-Wohlfühlpension  
im Doppelzimmer Alpenrose  
ab 330,- € pro Person  
inkl. 30,- € Wellness-Gutschein

*Der Wastlhof*  
g'föhlig . g'miatlich . guat ★★★★★

Brunner KG  
Wildschönauerstr. Niederau 206  
A - 6314 Wildschönau / Tirol  
Telefon +43/(0)5339/8247  
[info@hotelwastlhof.at](mailto:info@hotelwastlhof.at) · [www.hotelwastlhof.at](http://www.hotelwastlhof.at)

# Nachhaltige Fachkräftesicherung im Gastgewerbe

## Zur Ausbildungszufriedenheit von Hotelfachkräften und Köchen in Bayern



Die Zufriedenheit mit der Ausbildung hängt mit den Lernmöglichkeiten zusammen.

DEHOGA Bayern/  
Irmi Gessner

### Methode

Im Juni/Juli 2017 wurde eine Onlinebefragung durchgeführt. Zielgruppe waren – in Absprache mit dem DEHOGA Bayern – Auszubildende zum/r Hotelfachmann/-frau und zum/r Koch/Köchin, da diese die meisten Auszubildenden im Gastgewerbe ausmachen. Die Befragten sollten im zweiten oder dritten Lehrjahr sein und damit genügend Erfahrung gesammelt haben, um die Fragen zu beantworten. Mit Genehmigung des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus wurde die Zielgruppe in den Berufsschulen befragt. Die Befragung erfolgte im Rahmen des Unterrichts über Computer oder mobile Endgeräte.

Nach Abschluss des Befragungszeitraums lagen 331 ausgefüllte Fragebögen zur Auswertung vor. 52 % der Befragten waren Auszubildende zum/r Hotelfachmann/Hotelfachfrau und 48 % Auszubildende zum/r

Celine Chang und Katrin Eberhardt

**Die Berufsausbildung ist eine zentrale Säule der nachhaltigen Fachkräftesicherung. Allein 2017 wurden 24.153 Ausbildungsverhältnisse im Gastgewerbe in Deutschland neu abgeschlossen (DEHOGA 2018). Davon wurden die Ausbildungen Hotelfachmann/Hotelfachfrau (8.688) und Koch/Köchin (8.643) am häufigsten gewählt (ebenda). In Bayern gab es 2017 9.335 Auszubildende im Gastgewerbe, davon 4.207 Hotelfachmänner/-frauen (Hofas) und 3.259 Köche (DEHOGA Bayern 2017). Allerdings können viele Ausbildungsstellen nicht mehr besetzt werden (BMBF 2017). Hier sind bereits die Folgen des demografischen Wandels spürbar, aber auch andere Einflüsse wie das Branchenimage oder die teilweise als unattraktiv wahrgenommenen Arbeitsbedingungen (bsw 2014). Auch verzeichnen einige Ausbildungsberufe, wie Koch/Köchin und Hotelfachmann/-frau eine relativ hohe Vertragslösungs- und Wechselquote. In Bayern liegt diese bei 25,7% (Köche) und 18,9% (Hofas) (DEHOGA Bayern 2017). Hierbei scheint auch die Zufriedenheit mit der Ausbildung eine Rolle zu spielen.**

niger häufig über einen Abbruch der Ausbildung nach, je zufriedener sie damit sind.

Dieser Zusammenhang ist natürlich naheliegend. Umso wichtiger ist es zu verstehen, wie zufrieden die Auszubildenden mit ihrer Ausbildung tatsächlich sind und welche Faktoren zur Zufriedenheit oder Unzufriedenheit beitragen. Dahinter steckt zum einen die Annahme, dass zufriedene Auszubildende auch nach ihrer Ausbildung der Branche treu bleiben. Zum anderen gewinnen die Ausbildungsbetriebe wichtige Indikatoren, um ihren Umgang mit Auszubildenden zu optimieren und ihre eigene Attraktivität zu erhöhen.

Prinzipiell lassen sich bislang kaum belastbare und unabhängige Studien zur Ausbildungszufriedenheit im Gastgewerbe finden. Um dem entgegenzuwirken, beauftragte der Bayerische Hotel- und Gaststättenverband DEHOGA Bayern e.V. die Hochschule München erneut, eine unabhängige Studie zu dem Thema durchzuführen. Eine erste Studie dazu hatte bereits 2014 stattgefunden. Neben der Zufriedenheit wurden die Themen Lernen in der Ausbildung und Motivationsfaktoren untersucht. Der Fokus der Untersuchung lag auf dem Ausbildungsbetrieb.

Laut einer Studie von Mierke et al. (2015) denken Auszubildende we-



Hans Schneider,  
Vorsitzender Berufsbildung DEHOGA Bayern  
und DEHOGA Bundesverband

Für die bayerische Hotellerie und Gastronomie ist es wichtig, unabhängige Studien zu wichtigen Themen wie der Ausbildungszufriedenheit zu fördern. Denn nur, wenn wir Ergebnisse erhalten, die differenziert und nicht beeinflusst durch Interessen sind, können wir daraus ehrliche Erkenntnisse ziehen. Die vorliegende Studie gibt gute Handlungsempfehlungen für Ausbildungsbetriebe.

Koch/Köchin. 53 % der Auszubildenden waren weiblich. Das mittlere Alter betrug 20 Jahre. 23 % der Befragten hatten einen Abschluss der Mittelschule, 53 % einen mittleren Schulabschluss und 20 % der Auszubildenden eine (Fach-)Hochschulreife. Der Notendurchschnitt zum Zeitpunkt der Bewerbung lag bei 2,62. Die Mehrheit der Auszubildenden ist in Betrieben des 4-Sterne-Segments mit bis zu 100 Mitarbeitern beschäftigt.

## Ergebnisse

### Entscheidung für die Ausbildung

39 % der Befragten gaben an, dass der Ausbildungsberuf ihrem Wunschberuf entspricht. Für 52 % ist der angestrebte Beruf einer von mehreren, die in Frage kamen. Nur 9 % der Auszubildenden sehen das Erlernen dieses Berufes als Notlösung an, da kein anderer Ausbildungsplatz gefunden wurde. Um sich über den gewählten Ausbildungsberuf zu informieren, hatten 84 % der Befragten vor Beginn der Ausbildung ein Praktikum oder einen Schnuppertag im Hotel absolviert.

### Zufriedenheit mit der Ausbildung insgesamt sowie mit Ausbildungsbetrieb und Berufsschule

Insgesamt waren die Befragten mit der Ausbildung bei Berücksichtigung des Mittelwerts teilweise zufrieden. Deskriptiv betrachtet waren 49 % sehr zufrieden/zufrieden, 29 % teilweise zufrieden und 22 % weniger zufrieden. Zudem sah die Mehrheit der Befragten ihre Erwartungen bezüglich des Ausbildungsberufes bisher erfüllt (30 %) sowie teilweise erfüllt (42 %) an. Die Erwartungen wurden bei 6 % übertroffen, bei 16 % eher

nicht erfüllt und bei 6 % überhaupt nicht erfüllt.

Was den Ausbildungsbetrieb betrifft, so waren 46 % der Befragten mit diesem sehr zufrieden/zufrieden und 40 % teilweise zufrieden. Nur 10 % waren unzufrieden und 5 % sehr unzufrieden. Im Vergleich zur ersten Studie im Jahr 2014 hatten sich die Zufriedenheitswerte nicht signifikant verändert. Die wichtigsten Zufriedenheitsfaktoren waren: (1) die abwechslungsreiche Arbeit, (2) das Gelernte in der Ausbildung, (3) Eigeninitiative bei der Arbeit, (4) der tägliche Gästekontakt und (5) die Anerkennung und Wertschätzung durch Gäste. Punkt (2) war bei Köchen signifikant stärker ausgeprägt, die Punkte (4) und (5) signifikant stärker bei Hofas. Die Bewertungen der Zufriedenheit mit der Berufsschule waren ähnlich wie die bezüglich des Ausbildungsbetriebs: 53 % der Befragten waren sehr zufrieden/zufrieden mit der Ausbildung in der Berufsschule. 32 % waren teilweise zufrieden und nur 15 % unzufrieden/sehr unzufrieden

Trotz der im Mittel guten Zufriedenheitswerte würden 46 % die Ausbildung nicht wieder machen und 33 %

würden die Ausbildung nicht weiterempfehlen. Das Tätigkeitsfeld Hotellerie und Gastronomie schätzen jedoch 59 % und 25 % zumindest teilweise.

### Der Stellenwert des Lernens in der Ausbildung

Die Ergebnisse der Studie zeigen durchgängig, dass es den Auszubildenden wichtig ist, etwas in der Ausbildung zu lernen. Im Mittel bestätigen die Befragten auch, dass sie insgesamt viel in der Ausbildung lernen. Die Frage, ob sich die Ausbilder Zeit nehmen, ihnen etwas zu zeigen und beizubringen, erzielte dagegen nur eine teilweise Zustimmung, ebenso die Frage, ob eigene Ideen eingebracht werden können. Es gibt somit Ausbildungsbetriebe, wo dies gegeben ist und Ausbildungsbetriebe, bei denen noch Potenzial in der Förderung der Auszubildenden besteht. So sagen z.B. 35 %, dass sie keine eigenen Ideen umsetzen können, und 38 %, dass ihr Ausbildungsplan nicht immer eingehalten wird. 33 % sehen sich nicht in ihren Stärken und Interessen gefördert.

Als wichtig für die eigene Entwicklung wird die Begleitung eines Men-

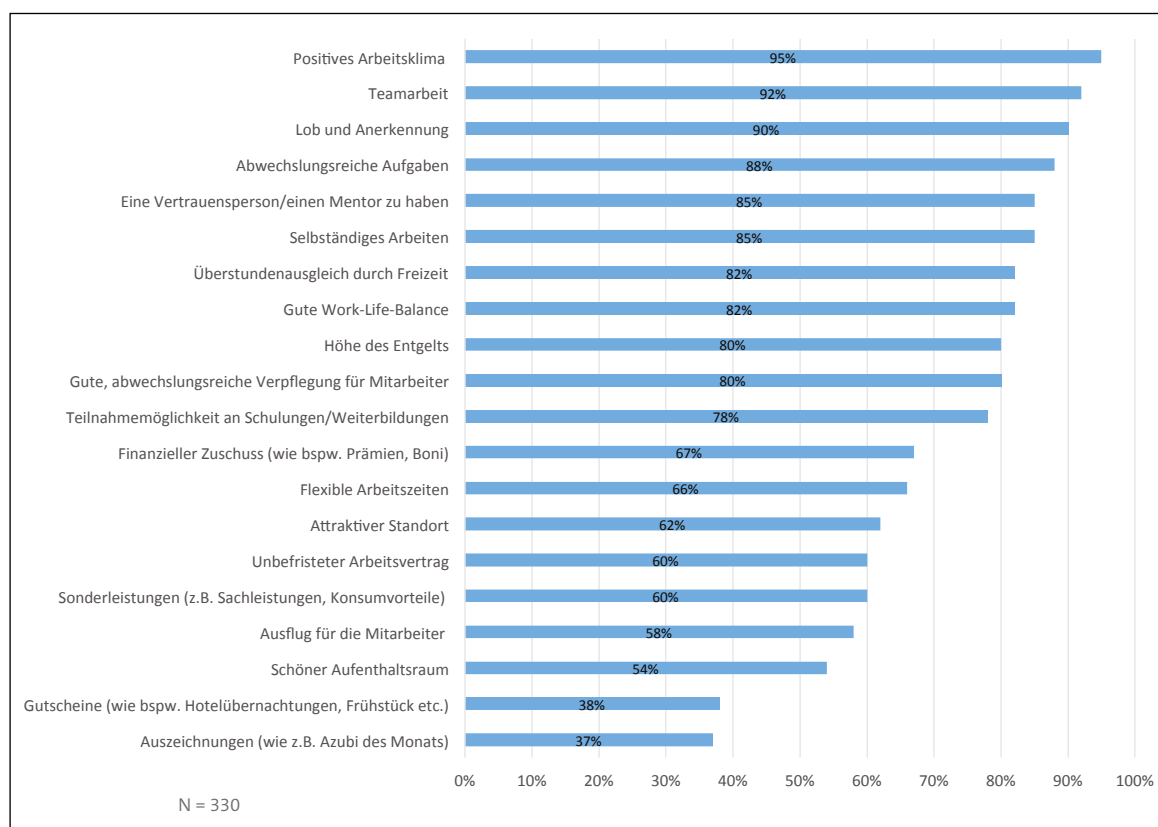


Abb. 1: Motivationsfaktoren für Auszubildende (zur leichteren Lesbarkeit werden hier nur die Prozentwerte der Antwortkategorien „stimme zu“ und „stimme eher zu“ zusammengefasst dargestellt).

tors gesehen. So geben 78 % an, dass sie einen Mentor haben, 29 % haben sogar mehrere Mentoren. Am häufigsten übernimmt diese Rolle der Ausbilder (40 %), ein erfahrener Kollege (32 %) oder eine Führungskraft (20 %). Im Mittel stimmen die Befragten zu, dass sie ihren Mentor nutzen, um sich persönlich weiterzuentwickeln.

Der Wunsch zu lernen spiegelt sich auch in der Bedeutung von Schulungen wider. Die Auszubildenden wünschen sich generell Teilnahmemöglichkeiten an Schulungen und sind mit dem betrieblichen Schulungsangebot im Mittel unzufrieden. 62 % geben an, dass es keine regelmäßigen Schulungen in ihrem Ausbildungsbetrieb gibt. Nur bei 18 % bietet der Ausbildungsbetrieb Schulungen speziell für Auszubildende an. Einen eigenen Schulungsplan, der sich nach dem individuellen Entwicklungsbedarf richtet, haben nur 7 % der Befragten.

#### Motivationsfaktoren und Handlungsfelder

Um Ansatzpunkte für die Personalentwicklung und -bindung für die Zielgruppe der Auszubildenden zu eruieren, wurden sie gefragt, was ihnen wichtig ist, um sie zusätzlich zu motivieren (unabhängig davon, ob die Punkte in ihrem Ausbildungsbetrieb bereits angeboten werden bzw. vorhanden sind). *Abbildung 1* (s. S. 37) zeigt die Motivationsfaktoren nach der angegebenen Wichtigkeit. Dabei wird deutlich, dass die klassischen Benefits wie Sonderleistungen und Gutscheine für die meisten Auszubildenden weniger wichtig sind als Art und Umfeld der Tätigkeit, Teamarbeit und die Anerkennung ihrer Arbeit. In Bezug auf die Arbeitszeit sind für Auszubildende ein Überstundenausgleich durch Freizeit und eine gute Work-Life-Balance wertvoller als flexible Arbeitszeiten, was dennoch 66 % für wichtig halten.

Diese Ergebnisse passen zu den Wünschen und Anregungen, welche die Befragten an ihren Ausbildungsbetrieb haben. Die 162 offenen Antworten konnten in vier Handlungsfelder kategorisiert werden: (1) Wunsch nach Anerkennung/Wertschätzung, (2) Teilnahmemöglichkeit an Schulungen, (3) Positive Kommunikation

sowie Geduld beim Einlernen, (4) Planbarkeit der Arbeits- und Freizeit durch Überstundenregelung sowie verbindliche und frühzeitige Dienstplanveröffentlichung. Die Mehrheit erhält ihren Dienstplan kurzfristig: 40 % 1–2 Tage vorher, 35 % 3–4 Tage vorher.


#### Pläne nach der Ausbildung

71 % der Befragten möchten nach ihrer Ausbildung in der Hotellerie/Gastronomie weiterarbeiten. Von denen, die in der Branche bleiben wollen, haben nur 11 % vor, in ihrem Ausbildungsbetrieb weiterzuarbeiten; allerdings wissen auch 42 % noch nicht, ob ihr Arbeitgeber plant, sie nach der Ausbildung zu übernehmen. 23 % wollen dagegen in einen anderen Betrieb in Deutschland, 19 % im Ausland arbeiten. 13 % planen eine Auszeit und 5 % möchten studieren.

#### Diskussion

Die Ergebnisse der Studie zeichnen folgendes Bild über den/die typische(n) Auszubildende(n): Wer sich für eine Ausbildung zum/r Hotelfachmann/-frau und zum/r Koch/Köchin entscheidet, der tut dies in der Regel bewusst und informiert. Er/sie möchte so viel wie möglich lernen. Er/sie findet Mentoren wichtig, möchte wertgeschätzt werden und wünscht sich eine gute Work-Life-Balance. Damit unterscheidet sich die Sicht der Auszubildenden kaum von dem, was Arbeitgeber generell für Arbeitnehmer attraktiv macht (vgl. Lohaus et al. 2013).

Die Ergebnisse zeigen, dass ein Teil der Befragten ernüchert ist: 33 % können die Ausbildung nicht weiterempfehlen und 46 % würden die Ausbildung nicht wieder machen. Ein Grund dafür kann sein, dass für diesen Teil der jeweilige Ausbildungsberuf nicht passt. Ein weiterer Grund scheint mit der Unternehmens- und Führungskultur im Ausbildungsbetrieb zusammenzuhängen: Auch die im Jahr 2014 durchgeführte erste Studie zu diesem Thema zeigte, dass sich zufriedene im Vergleich zu unzufriedenen Auszubildenden signifikant häufiger in ihrem Betrieb wertgeschätzt fühlten, in ihren Interessen gefördert sahen sowie

einen Ansprechpartner bei Problemen hatten. Der Handlungsbedarf liegt daher bei einem Teil der Ausbildungsbetriebe. Insgesamt gilt das Personalmanagement im Tourismus noch als wenig professionalisiert und strategisch ausgerichtet (vgl. Baum 2015; Gardini 2014). Daher sollten Arbeitgeber hier ansetzen. Im Sinne einer nachhaltigen Fachkräftesicherung ist die Bedeutung der bedarfs- und bedürfnisorientierten Entwicklung von Auszubildenden nicht zu unterschätzen, wenn die Ausbildung auch zukünftig der zentrale Rekrutierungskanal für die Gewinnung von Nachwuchskräften bleiben soll. Denn je mehr ehemalige Auszubildende als Fachkräfte der Branche den Rücken kehren, umso weniger qualifizierte Nachfolger für erfolgskritische Positionen stehen zur Verfügung. 


#### Literatur:

- Baum, T. (2015). Human resources in tourism: Still waiting for change? – A 2015 reprise. *Tourism Management*, 50, S. 204-212.
- DEHOGA Bayern (2017). *Ausbildungsverhältnisse in den gastgewerblichen Ausbildungsberufen*. München: internes Dokument.
- Bildungswerk der sächsischen Wirtschaft (bsw) (2014). *Projektbericht Arbeitsmarkt- und Fachkräfteanalyse Tourismus*. Verfügbar unter: [www.tourismus-fachkraefte.de/BSW/documents/tourismus/140829-Projektbericht\\_final.pdf](http://www.tourismus-fachkraefte.de/BSW/documents/tourismus/140829-Projektbericht_final.pdf) [24.07.2018].
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2017). *Berufsbildungsbericht 2017*. Verfügbar unter: [www.bmbf.de/pub/Berufsbildungsbericht\\_2017.pdf](http://www.bmbf.de/pub/Berufsbildungsbericht_2017.pdf) [24.07.2018].
- DEHOGA Bundesverband (2018). *DEHOGA-Zahlenspiegel I/2018*. Verfügbar unter: [www.dehoga-bundesverband.de/fileadmin/Startseite/04\\_Zahlen\\_Fakten/07\\_Zahlenspiegel\\_Branchenberichte/Zahlenspiegel/Zahlenspiegel\\_1\\_Quartal\\_2018.pdf](http://www.dehoga-bundesverband.de/fileadmin/Startseite/04_Zahlen_Fakten/07_Zahlenspiegel_Branchenberichte/Zahlenspiegel/Zahlenspiegel_1_Quartal_2018.pdf) [20.06.2018].
- Gardini, M.A. (2014). Personalmanagement im Tourismus zwischen theoretischen Anforderungen und betrieblicher Realität: Eine kritische Bestandsaufnahme. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, 6 (1), S. 57-73.
- Lohaus, D./Rietz, Ch./Haase, S. (2013). Talente sind wählerisch – was Arbeitgeber attraktiv macht. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 3, S. 12-15.
- Mierke, K./Förster, N./Stemme, S. (2015). Was wirklich zählt: Bedeutsamkeit der Aufgaben, Feedback durch die Vorgesetzten und kollegiales Teamklima als Determinanten der Ausbildungszufriedenheit im Gastgewerbe. *Wirtschaftspsychologie*, 2, S. 13-23.

# Prien am Chiemsee

**Arbeiten, wo andere Urlaub machen!**  
Praktikanten & Praktikantinnen -lich willkommen.

[www.tourismus.prien.de](http://www.tourismus.prien.de)

 Galerie im  
Alten Rathaus  
 Prien

## Menschenbilder

Armin Mueller-Stahl

29.09.2018 - 27.01.2019

Führungen

After Work

Kunst & Genuss

Workshops für Kinder

Weitere Infos zur Ausstellung finden Sie unter [www.galerie-prien.de](http://www.galerie-prien.de)



© Armin Mueller-Stahl

# Tourismus aus der Forscherperspektive

## Vier wissenschaftliche MitarbeiterInnen der Fakultät im Interview



Katrin Eberhardt

An welchem Forschungsprojekt arbeiten Sie gerade? Erläutern Sie uns kurz die Hintergründe und Ziele Ihres Projekts.

Ich arbeite für das EU-Interreg-Projekt „Trail for Health Nord“

(AB40). In unserem Projekt geht es um die evidenzbasierte Entwicklung von Produkten und Dienstleistungsketten für die gesundheitstouristischen alpinen Regionen Abtenau/Tennengau, Tegernsee/Bad Wiessee, Bad Reichenhall/Bayerisch Gmain. Alle genannten Regionen verfügen über die Heilressource Wasser. Das Projektteam der Hochschule München ist zuständig für die Entwicklung eines grenzüberschreitenden Fachkräftekonzepts für die Betriebe in den Regionen. Der Fokus liegt dabei auf der Findung, Weiterentwicklung und Bindung von Fachkräften sowie auf der Definition von Qualifikationsanforderungen an (gesundheits)touristische Fachkräfte. Das Fachkräftekonzept soll vor allem kleine und mittelständische Unternehmen bei der Umsetzung eines professionellen Personalmanagements unterstützen.

Was motiviert Sie, in der Tourismusforschung zu arbeiten? Was lernt man als Mensch, auch über sich selbst, wenn man forscht?

Die Tourismusforschung ist ein sehr spannendes Tätigkeitsfeld, das viele unterschiedliche Fragestellungen aufwirft. Persönlich lernt man, strukturiert und analytisch zu arbeiten, da sich die Forschungsprozesse sehr aufwändig und umfangreich gestalten. Täglich gewinnt man neue Erkenntnisse und muss sich mit Problemstellungen verschiedenster Art auseinandersetzen.

Geben Sie uns einen Einblick in Ihren Forschungsalltag. Was sind die Besonderheiten in der Tourismusforschung im Vergleich zu anderen Branchen?

Der Forschungsalltag ist generell sehr abwechslungsreich: Von der Analyse des Forschungsstands über die Erhebung und Auswertung der Daten bis hin zum Wissenstransfer umfasst ein Forschungsprojekt in der Regel vielfältige Arbeitspakete. Wir sind momentan dabei, unsere Studienergebnisse zu präsentieren und zu publizieren. Aus meiner Sicht ist es insbesondere die enge Zusammenarbeit mit touristischen Projektpartnern und Betrieben, was die Tourismusforschung ausmacht.

Blicken wir in die Zukunft: Welchen Beitrag können die Ergebnisse Ihrer Forschung für die Tourismusbranche leisten?

Im Rahmen unserer Projektarbeit legen wir großen Wert auf die praktische Umsetzung von Handlungsempfehlungen in den Betrieben und Projektregionen. Beispielsweise haben wir mit dem Jodschwefelbad in Bad Wiessee kooperiert. Eine Studiengruppe der Fakultät für Tourismus entwickelte im Rahmen eines Seminars ein Marketingkonzept für junge Zielgruppen für das Jodschwefelbad. Auch mit dem Klosterhof in Bayerisch Gmain durften wir zusammenarbeiten und ein Konzept für eine Karriereseite erarbeiten.

An welchem Forschungsprojekt arbeiten Sie gerade? Erläutern Sie uns kurz die Hintergründe und Ziele Ihres Projekts.



Karin Koziol

die Hintergründe und Ziele Ihres Projekts.

Im Fokus meiner Forschungsarbeit steht die Anpassung von touristischen Räumen an die Auswirkungen des Wandels. Wandel

kann sich dabei auf unterschiedliche Weise in den Destinationen bemerkbar machen: Klimawandel, demografischer Wandel oder die voranschreitende Digitalisierung. Um ihre Wettbewerbs- und Lebensfähigkeit dauerhaft aufrechtzuerhalten, ist eine vorausschauende Anpassung an die Folgen zwingend notwendig. Die Praxis zeigt aber, dass die Bewältigung solcher Anpassungsprozesse dennoch für viele Destinationen ein Problem darstellt. Mit meiner Dissertation knüpfte ich deshalb an die Frage an, durch welche Gestaltungsbedingungen Anpassung in eine positive Richtung gelenkt werden kann. Das Interesse, an diesem Forschungsthema zu



Das gesamte Klosterhof-Team unterstützte tatkräftig bei der Entwicklung von Ideen für eine neue Karriere-Webseite

Der Klosterhof Das Premium Hotel & Health Resort (<https://www.klosterhof.de/de>)





arbeiten, resultiert in erster Linie aus einem Forschungsprojekt, bei dem ich mich mit der Klimawandelanpassung in bayerischen Gemeinden beschäftigt habe.

**Was motiviert Sie, in der Tourismusforschung zu arbeiten? Was lernt man als Mensch, auch über sich selbst, wenn man forscht?**

Als Tourismusgeografin richte ich stets den Blick auf das Ganze und frage dabei nach den Zusammenhängen zwischen unterschiedlichen Entwicklungsprozessen. Die Tourismusforschung stellt ein solches Querschnittsfeld dar, das die Herausforderungen und Probleme gesellschaftlicher Entwicklung in vielerlei Hinsicht vereint. Die wachsende Bedeutung der Shared Economy oder die aktuelle Overtourism-Debatte sind dafür nur zwei Beispiele. Die Erforschung der gesellschaftsrelevanten Folgen dieser Entwicklungen haben nicht zuletzt auch Auswirkungen auf mein eigenes Handeln und Reiseverhalten, das ich gerne auch in meinem persönlichen Umfeld diskutiere.

**Geben Sie uns einen Einblick in Ihren Forschungsalltag. Was sind die Besonderheiten in der Tourismusforschung im Vergleich zu anderen Branchen?**

Eine Promotion ist mit viel Selbstständigkeit und Selbstmotivation verbunden. Nicht selten stellt man sich dabei auch die Frage: Was bewirke ich letztendlich mit meinen Ergebnissen? In der Tourismusforschung

zu arbeiten, bedeutet unweigerlich, sich mit Menschen über ihre Erfahrungen in laufenden Prozessen auszutauschen. Dies verstehe ich als besonders spannenden Teil meiner Arbeit. Zugleich aber sehe ich, dass die Lösungsansätze, nach denen ich aktuell forsche, wesentlich zur Verbesserung dieser Prozesse in den Destinationen beitragen können.

**Blicken wir in die Zukunft: Welchen Beitrag können die Ergebnisse Ihrer Forschung für die Tourismusbranche leisten?**

Um die touristischen Räume künftig wie heute nutzen zu können, muss frühzeitig gehandelt werden und nicht erst dann, wenn die (negativen) Folgen des Wandels bereits eingetreten oder sogar unumkehrbar sind. Mit den Ergebnissen meiner Forschung möchte ich einen Beitrag zu einer langfristig orientierten und chancenbietenden Entwicklung von Destinationen leisten.

**An welchem Forschungsprojekt arbeiten Sie gerade?**

**Erläutern Sie uns kurz die Hintergründe und Ziele Ihres Projekts.**

Ich arbeite an einer Studie zur Erforschung der Zukunft junger Bergbauern und



Regina Mack

Evaluationsgespräch mit den Bürgermeistern von Mittenwald und Schwindegg bei der abschließenden Fachtagung an der Fakultät für Tourismus

Hochschule München

Beim Forschungsprojekt „Next Generation Alpine Farmers 2030“ stehen die Ansichten und Zukunftsoptionen, die junge LandwirtInnen für sich selbst identifizieren können, im Mittelpunkt.

Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten

-bäuerinnen in den Alpen. Hierbei stehen die Ansichten und Zukunftsoptionen, die die „Next Generation“ für sich selbst identifizieren kann, im Mittelpunkt. Wir führen in Zusammenarbeit mit lokalen Partnern Fokusgruppen in unterschiedlichen Alpenregionen durch. Ziel ist es, Anforderungen und Lösungsansätze für eine zukunftsfähige Berglandwirtschaft und lebenswerte, ländliche Räume zu formulieren sowie einen Austausch zwischen Regionen zu ermöglichen. Dabei werden auch politische Handlungsempfehlungen erarbeitet.

**Was motiviert Sie, in der Tourismusforschung zu arbeiten? Was lernt man als Mensch, auch über sich selbst, wenn man forscht?**

Die Alpen sind ein beliebtes Ziel für Touristen, wobei die Landwirtschaft maßgeblich zum Erscheinungsbild der Berglandschaft beiträgt. Mich be-



geistert es, mehr über die nachhaltige Entwicklung des Alpenraums zu erfahren sowie die Motivation der jungen Bauern/Bäuerinnen zu sehen, auch in Zukunft Landwirtschaft zu betreiben. Ich lerne viel über den Lebensalltag der LandwirtInnen, z. B. wie viel Aufwands es bedarf, Käse herzustellen. Ich konnte erkennen, dass es bei uns Verbrauchern viel zu wenig

Forschungsprojekt	Gefördert durch	Laufzeit	Weitere Informationen
EU-Interreg-Projekt „Trail for Health Nord“ (Projekt Nr. AB40)	Interreg Österreich-Bayern 2014 – 2020	2015 – 2018	<a href="http://www.tourismus.hm.edu/die_fakultaet/forschung_projekte">www.tourismus.hm.edu/die_fakultaet/forschung_projekte</a>
Prozessgestaltung und Steuerung von Klimawandelanpassung in kleinen bayerischen Gemeinden	Bayerisches Staatsministerium für Umwelt und Verbraucherschutz (StMUV)	2015 – 2017	<a href="http://www.tourismus.hm.edu/die_fakultaet/forschung_projekte">www.tourismus.hm.edu/die_fakultaet/forschung_projekte</a>
Next Generation Alpine Farmers 2030	Arge Alp	2018 – 2019	<a href="http://www.tourismus.hm.edu/die_fakultaet/forschung_projekte">www.tourismus.hm.edu/die_fakultaet/forschung_projekte</a>
AlpFoodway	Interreg Alpine Space	2016 – 2019	<a href="http://www.tourismus.hm.edu/die_fakultaet/forschung_projekte">www.tourismus.hm.edu/die_fakultaet/forschung_projekte</a>

Wertschätzung hierfür gibt, was sich auch im Einkaufsverhalten widerspiegelt, wo meist nur der Preis zählt. Mittlerweile achte ich deshalb immer mehr darauf, wo ich meine Lebensmittel kaufe und ob das Geld, das ich dafür ausbebe, auch anderen ein gutes Leben ermöglicht.

**Geben Sie uns einen Einblick in Ihren Forschungsalltag. Was sind die Besonderheiten in der Tourismusforschung im Vergleich zu anderen Branchen?**

Ich habe keinen direkten Vergleich zur Forschung in anderen Branchen, aber mir gefällt es, dass mein Teilbereich sektorenübergreifend ist und unterschiedliche Stakeholder involviert. Jeder Arbeitstag ist anders und hält neue Herausforderungen sowie Überraschungen bereit. Ich habe viel Planungsfreiheit, es gibt nicht nur einen Weg, etwas zu erreichen, oder einen vorgefertigten Fahrplan. Zudem schätze ich den Austausch mit den KollegInnen, der mich inspiriert, aber auch reflektierter an einige Aufgaben herangehen lässt.

**Blicken wir in die Zukunft: Welchen Beitrag können die Ergebnisse Ihrer Forschung für die Tourismusbranche leisten?**

Wenn die Bergbauern und -bäuerinnen ihre Höfe als unrentabel aufgeben, verwalten die Bergregionen zusehends. Unser länderübergreifendes Projekt zielt darauf ab, Lösungsansätze zu finden, die Berglandwirtschaft zu erhalten und damit auch die Landschaftspflege. So bleiben die Bergregionen weiterhin auch für den Tourismus attraktiv.

**An welchem Forschungsprojekt arbeiten Sie gerade? Erläutern Sie uns kurz die Hintergründe und Ziele Ihres Projekts.**

Seit August 2017 arbeite ich als wissenschaftlicher Mitarbeiter an dem alpenweiten Projekt AlpFoodway – mit dem Ziel, ein regionales Entwicklungsmodell zu erstellen, das auf dem immateriellen Kulturerbe der Lebensmittel im Alpenraum basiert. Details zum Projekt lassen sich in der letzten Ausgabe des Tourismus Management Passport (Heft 11/18: Europäisches Kulturerbe, S. 36ff.) nachlesen.

**Was motiviert Sie, in der Tourismusforschung zu arbeiten? Was lernt man als Mensch, auch über sich selbst, wenn man forscht?**

In erster Linie motiviert mich das Forschungsgebiet selbst: Die Kombination von Kultur, Alpen und traditionellen Lebensmitteln spiegelt meine persönlichen Interessen und birgt vielfältige Fragestellungen. Eine weitere starke Motivation für die Arbeit in der Forschung ist die Möglichkeit, sich in Themen zu vertiefen und die im Studium erlernten Methoden anzuwenden, um neue Erkenntnisse zu erlangen. Um dies im Rahmen einer Promotion weiterzuführen, müsste ich noch einen externen Doktorvater finden und auch eine neue Finanzierungsquelle, da mit dem Projekt der befristete Vertrag abläuft.



Florian Ortanderl

Vor einem Interview auf dem Leitzachtaler Ziegenhof in Fischbachau, wo auch Murnau-Werdenfeller Rinder zu Hause sind.

Florian Ortanderl

**Geben Sie uns einen Einblick in Ihren Forschungsalltag. Was sind die Besonderheiten in der Tourismusforschung im Vergleich zu anderen Branchen?**

Der Forschungsalltag gestaltet sich recht abwechslungsreich: Obwohl ich als einziger wissenschaftlicher Mitarbeiter an diesem Projekt arbeite, bin ich mit den anderen wissenschaftlichen Mitarbeitern von Prof. Thomas Bausch in einem Büro untergebracht, in dem eine sehr offene und produktive Arbeitsatmosphäre herrscht. Auch die praxisnahe Zusammenarbeit mit den verschiedenen europäischen Projektpartnern schätze ich sehr. Eine Besonderheit der Tourismusforschung ist meiner Meinung nach, dass man als Forscher viel von der Welt sieht und mit zahlreichen interessanten Menschen ins Gespräch kommt – In meinem Fall hauptsächlich durch die Arbeit an den Pilot Cases und die Feldforschung in den bayerischen und Allgäuer Alpen.

**Blicken wir in die Zukunft: Welchen Beitrag können die Ergebnisse Ihrer Forschung für die Tourismusbranche leisten?**

Das wird sich erst noch zeigen. Ein wünschenswertes Ziel wäre es, in dem Spannungsfeld zwischen Kulturerbe und Tourismus Ansätze der Inwertsetzung zu entwickeln, die dazu beitragen, das Kulturerbe zu bewahren, es aber auch für Einwohner und Gäste erlebbar zu machen und dadurch regionale Wertschöpfung zu schaffen.





## GROSSES SPIEL IN GARMISCH-PARTENKIRCHEN

**Bei uns dreht sich alles um Sie!**

Freuen Sie sich auf Französisch Roulette, American Roulette, Black Jack, Poker, das Würfelspiel DICE 52 und auf über 150 modernste Spielautomaten. Professionelle Croupiers verwandeln die beiden Spielsäle in ein Las Vegas, mitten in Bayern.

Auch kulinarisch hat das Casino einiges zu bieten. An den Bars in den Sälen mit großzügigem Restaurantbereich oder im angrenzenden Restaurant „Alpenhof“ erwartet Sie eine hervorragende Gastronomie, von bayerischen Spezialitäten bis hin zur Haute Cuisine.

Zudem bietet die Spielbank die Möglichkeit, individuelle Veranstaltungen bis 120 Personen, im hauseigenen Eventraum durchzuführen. Ob Weihnachts- oder Firmenevents, Empfänge, Junggesellenabschiede oder Geburtstagsfeiern – mit einem Besuch in der Spielbank treffen Sie immer die richtige Wahl.

**Erleben Sie Außergewöhnliches. Wir freuen uns auf Ihren Besuch!**



# LADIES NIGHT

JEDEN DONNERSTAG:  
LADIES NIGHT

LADIES NIGHT DELUXE  
25.10. | 29.11. | 27.12.2018  
31.01. | 28.02.2019  
MIT EXKLUSIVER VERLOSUNG



**SPIELBANK GARMISCH-PARTENKIRCHEN**

Am Kurpark 10 | 82467 Garmisch-Partenkirchen  
Tel. +49 8821 9599-0 | [garmisch.partenkirchen@spielbanken-bayern.de](mailto:garmisch.partenkirchen@spielbanken-bayern.de)  
[www.spielbanken-bayern.de/garmisch-partenkirchen](http://www.spielbanken-bayern.de/garmisch-partenkirchen)

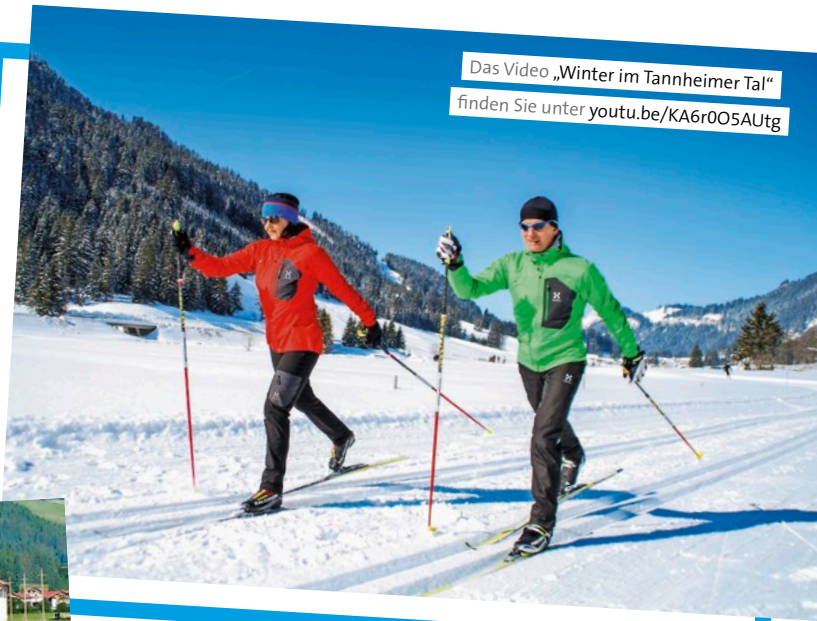
# Natürlich einen Urlaub wert



Es ist ein Augenblick, im wahrsten Sinn des Wortes, auf den man sich schon den ganzen Weg in den Urlaub freuen kann: der Blick hinein in das Zimmer, das für die nächsten Tage und Wochen zum „Zuhause in der Ferne“ wird – und dann der Blick hinaus zum Fenster, vor dem sich eine kleine, große Welt vor uns ausbreitet. Eine Welt, die Tannheimer Tal heißt und als das schönste Hochtal Europas gilt.



Was wir sehen? Die mächtigen Berge, von denen wir den einen oder anderen gern erobern wollen. Das weite Tal, das wir zu Fuß oder auf dem Rad durchstreifen – mal schneller, mal gemütlicher. Den tiefgrünen Wald, dessen Ruhe uns als Wanderer geborgen aufnimmt und hinter dem das sanfte Grünblau des Vilsalpsees auf uns wartet – Naturparadies und Frischespender zugleich. Die nächste Ortschaft, in der wir uns umsehen wollen und gern mal das Platzkonzert der Musikkapelle besuchen. Wir sehen die Alpen und Weiden dort auf der Höhe, den Lift, der entspannt seine Bahn zieht, und uns läuft schon das Wasser im Munde zusammen, wenn wir an die zünftige Brotzeit auf der Hütte denken, den würzigen Bergkäse und die frische Milch.



Das Video „Winter im Tannheimer Tal“  
finden Sie unter [youtu.be/KA6r005AUtg](https://youtu.be/KA6r005AUtg)



Das Video „Sommer im Tannheimer Tal“  
finden Sie unter [youtu.be/LLzxpwzKHM4](https://youtu.be/LLzxpwzKHM4)

### Anreise im Detail

Der schnellste und einfachste Weg mit dem Auto ins Tannheimer Tal führt über die Autobahn A7 Richtung Füssen/Reutte. An der Ausfahrt „Oy-Mittelberg“ rechts abbiegen und der Bundesstraße B 310 Richtung Wertach/Oberjoch für ca. 15 Kilometer folgen. In Oberjoch links zum Tannheimer Tal abbiegen. Die Fahrzeit von München beträgt – mautfrei – knapp zwei Stunden.



### Sportlich unter der Sonne

Gerade Freunde sportlicher Aktivitäten haben unzählige Möglichkeiten auf jedem Niveau. Im Sommer und Herbst schätzen Kletterer die steilen Gipfel vom Schwierigkeitsgrad 4 bis 9, Wanderer, Jogger oder Nordic-Walker das große Wegenetz und Spaziergänger die Ebenen im Tal. Für Rennradfahrer sind das Hochtal und die umliegenden alpinen Regionen ein begehrtes Ziel; auch Mountainbiker touren gerne durchs Tal. Dabei kann man auch gleich einen Stopp einlegen und im Halden- oder Vilsalpsee schwimmen, schnorcheln oder Boot fahren. Gleitschirmfliegen am Neunerköpfl, Angeln im Vilsalpsee, Bouldern, Tennis oder Reiten – die Sportmöglichkeiten sind nahezu unbegrenzt.

### Sportlich durch Schnee und Eis

Auch im Winter bleiben die Gäste in Bewegung: Mit dem Tiroler Loipengütesiegel zählt das Tannheimer Tal zu den besten Langlaufgebieten Europas. Die Auswahl der immer frisch gespurten insgesamt 140 Kilometer langen Loipen für Skater und klassische Langläufer ist groß. Viele Touren, wie etwa die um den Vilsalpsee oder über den Haldensee, sind auch wegen der schönen Natur sehr beliebt. Das vom Schnee stets verwöhnte Tal lockt aber auch Skifahrer in die sechs Skigebiete mit unterschiedlichen Schwierigkeitsgraden. Wer lieber Pirouetten dreht, kann dies auf dem präparierten Haldensee tun. Auch Eishockeyspieler oder Eisstockschiefer freuen sich dort über die kalte Zeit.

### Nach Herzenslust Freiheit leben

Wir spüren die wärmenden Strahlen der Sonne auf unserer Haut, die der Natur Leben und Farbe gibt, mit all den feinen Schattierungen vom Frühling über den Sommer bis in den Herbst. Wir hören das Lachen fröhlicher Kinder, die sich hier nach Herzenslust austoben dürfen. Und schon packt uns die ganze Freude über das Ausruhen und Genießen, das Wandern und das Ausradeln, das Badengehen und das Sonnetanken.

Was diese Bilder versprechen, erfüllt einen tiefen Wunsch danach, in idyllischer Ruhe zu entspannen, zu sporteln, zu genießen. Das Tannheimer Tal am Übergang vom Allgäu nach Tirol bietet eine großzügige Vielfalt an Möglichkeiten für aktive Erholung. Das schönste Hochtal Europas in gesunden 1.100 Metern Höhe lohnt sich für ausgiebige Ferien genauso wie für einen spontanen Wochenendtrip. Auch wenn das Hochtal allerhöchsten Ansprüchen genügt, ist es weder überlaufen noch protzig. Dort geht es angenehm unaufgeregt und freundlich zu. Ideal zum Auftanken zwischendurch oder als Prävention gegen Burn-out.

### Wanderbare Gelegenheiten

Die meisten Urlauber, allen voran viele langjährige Stammgäste, schätzen das Tannheimer Tal vor allem als Wandergebiet – zu jeder Jahreszeit. Dass es mehrfach als beliebtestes Wanderziel Österreichs ausgezeichnet wurde, hat viele Gründe: Auf drei verschiedenen Ebenen, von leichteren Spaziergängen im Tal über mittelschwere Touren auf Höhenwegen, bis hin zu anspruchsvollen Gipfeltouren auf die 2000er-Gipfel ist alles geboten. Das Panorama der Allgäuer Alpen mit ihren Gipfeln und die zahlreichen Bergseen machen ihren eigenen Reiz aus. Auch im Winter ist Wandern hier beliebt – mit und ohne Schneeschuhe. Mit diesen Eigenschaften ist das Tal prädestiniert für das Wandern mit der ganzen Familie. Als beliebteste Wanderroute Österreichs wurde die „Drei-Seen-Tour“ im Tannheimer Tal ausgezeichnet mit ihrem Panoramaweg mit spektakulärem Gipfelblick, drei Bergseen und Almwiesen.

### Gesundheit als kostbarer Schatz

Bewegung ist das beste Heilmittel gegen fast alle Krankheiten – und dafür öffnen sich im Tannheimer Tal vielerlei Wege. Sei es das Baden in den klaren Seen oder die Wanderung durch die heilsame Natur. Das Moorwasser des Weihers Floschen in Schattwald soll beispielsweise bei kleineren Leiden helfen. Im Hochtal hat man aber auch Zugang zu natürlichen Heilmitteln, etwa den Heilkräutern wie Beinwell oder Arnika. Und die Nächte sind in den Bergen einfach dunkler; der heilsame Schlaf, beispielsweise in gesunden Zirbenholzbetten, fällt also noch tiefer und erholsamer aus. Nicht entgehen lassen sollte man sich das Wassertreten in den neun Freiluft-Kneippbecken in vielen Ortschaften, um die Abwehrkräfte und den Kreislauf zu stärken. Auch das regionale gesunde Essen mit seinen heimischen Produkten und heilsamen Kräutern trägt zur Gesundheit und Lebensfreude bei.

### Wellness kommt von innen

Einfach abschalten und zur Ruhe kommen – das kann man im Tannheimer Tal besonders gut. Die Gastgeber verstehen sich ganz selbstverständlich darauf, ihren Besuchern eine schöne Dosis Wellness „auf den Leib zu schneiden“. Zum einen trägt die reichhaltig vielfältige Natur zum umfassenden Wohlbefinden bei: die würzige Höhenluft, die kristallklaren Seen, die Wälder, Wiesen und die umliegenden Berge. Zum anderen verfügen die rund 15 Spitzenhotels mit ihren vielfältigen modernen Wellnesslandschaften über Angebote vom persönlichen Fitnessprogramm mit Coach über die Zirbenbiosauna und die Salzgrotte zur Stärkung der Atemwege bis hin zu Yoga, Ayurveda und Kneipp. Anwendungen, bei denen auf einheimische Kräuter zurückgegriffen wird, stärken ebenso die Kräfte wie die gesunde Küche mit regionalen, frischen Zutaten.

### Kochkunst von Hütte bis Haube

Ob als Stärkung nach flottem Aufstieg oder zum entspannten Genuss am Ausklang des Tages: Brotzeitplatten auf der Almhütte mit selbst hergestelltem Speck und frischem Käse oder zartes Hirschfilet mit eingelegter Physalis und Ofensellerie im Haubenlokal – im Tannheimer Tal ist für jeden Geschmack etwas zu finden. Viele ausgezeichnete Topadressen bieten hochwertige kulinarische Genüsse und verbinden dabei internationales Niveau mit traditioneller Tiroler Gastronomie. In der Gourmetküche legt man hier Wert auf frische und regionale Produkte sowie heimische Pflanzen und Kräuter. Die Ausflugslokale und Landgasthöfe locken mit fangfrischer Forelle aus dem See oder frischem Kaiserschmarrn. Schlemmen kann man außerdem in luftiger Höhe auf der Almhütte: ob hausgemachte Suppen, selbst gemachte Strudel oder Kuchen – die Tiroler Spezialitäten lassen keinen kalt. Und manche Alm serviert zum krönenden Abschluss dann noch auserwählte Schnäpse.

### Kulturelle Kleinodien

Eine eigene Musikkapelle in jedem Ort, 31 einladende Kirchen sowie Kapellen und Museen, die das Leben der alten Zeiten widerspiegeln: Das Tannheimer Tal hat auch in kultureller Hinsicht viel zu bieten. Alte Gerätschaften und eingerichtete Räume im Heimatmuseum Tannheim zeichnen ein realistisches Bild vom Leben in der kargen Welt des Hochgebirges. Wie die Menschen im Tal über sieben Genera-



### Matratzenlager oder 5-Sterne-Herberge?

„Der Schlaf ist doch die köstlichste Erfindung“ – wusste schon Heinrich Heine. Und den kann man im Tannheimer Tal optimal und jeder nach seinen Vorstellungen genießen. Vom Matratzenlager auf der Almhütte über den Campingplatz bis zum gesunden Bioschlafsystem im Fünf-Sterne-Hotel – hier liegt jeder richtig. 26 Hotels, vom kleinen feinen Familienbetrieb bis zu den edlen Top-Wellness-Adressen, stehen zur Auswahl. Wer es noch persönlicher mag, kann zwischen 14 Gasthauspensionen und Landgasthöfen wählen. Auch bei den liebevoll geführten Pensionen von Privatvermietern hat man die Qual der Wahl zwischen 114 Unterkünften. Die vielen modernen Ferienwohnungen für Selbstversorger sind ebenfalls sehr begehrt. Wer Landleben und Tiere schätzt, kann sich auch in ausgezeichneten Biobauernhöfen einquartieren. Für Liebhaber der Bergruhe und -schönheit bieten viele der 31 Almhütten Matratzenlager oder separate Mehrbettzimmer an. Und wer am liebsten selbst sein Zelt aufschlägt, findet dafür im Hochtal vier komfortable Plätze – sogar direkt am See.

tionen hinweg wohnten, kann man sich im „Felixe Minas Haus“ in Tannheim ansehen. Benannt ist das denkmalgeschützte Haus nach Landwirtin Mina und ihrem Vater Felix, der 1890 in die Zobl-Dynastie eingehiratet hatte. Imposant ist auch die drei Tonnen schwere größte Glocke in der Tannheimer St.-Nikolaus-Kirche, die zweitgrößte Dorfkirche Tirols. Die Löfflerglocke aus der gleichnamigen Innsbrucker Gießerei läutet seit 450 Jahren und wird auch Wetterglocke genannt, weil sie bei Unwettern geläutet wird.

### Brauchtum, wie es lebt und lebt

Das gibt es nur im Tannheimer Tal: Während der Rest Österreichs arbeitet, feiert man dort seit fast 220 Jahren immer am 17. September den Talfeiertag, den sogenannten Siebezhent: Mit einem Gottesdienst, einer Prozession und im Bierzelt gedenken die Tannheimer so der Vertreibung napoleonischer Truppen. Zum beliebten Brauchtum gehören auch die Herz-Jesu-Feuer, die einst aus Protest gegen die napoleonischen Truppen entzündet wurden. Dann brennen Mitte Juni auf den Bergrücken kunstvolle religiöse Motive: betende Hände, Kreuze, Tauben oder Herzen. Auch Almfeste und schließlich der große Almadtrieb, hier Alpfahrt genannt, ziehen die Besucher an: Eine jahrhundertalte Tiroler Tradition, die den Ausklang des Sommers und den Abschied von der Alm mit prächtig geschmücktem Vieh auch im Festzelt feiert.



#### Tourismusverband Tannheimer Tal

Vilsalpestr. 1  
A-6675 Tannheim/Tirol  
Tel.: +43 5675 6220-0  
info@tannheimertal.com  
www.tannheimertal.com

# Lehre 2.0: Praxisorientiertes Lernen am Puls der Zeit

## Das ABC der SEO: Sichtbarkeit im Web

Nina Thoma

**Durch Suchmaschinenoptimierung (SEO) zu mehr Sichtbarkeit im Web: Die Studierenden des Kompetenzfeldes „Digital Marketing and Management“ von Prof. Dr. Ralph Berchtenbreiter gewannen im Sommersemester im Rahmen einer Exkursion einen exklusiven Einblick hinter die Kulissen von Blue Summit in München und erhielten dabei eine praxisorientierte Einführung in die Welt der SEO.**

Blue Summit ist eine der führenden Performance-Marketing-Agenturen. Zu ihren rund 140 namhaften Kunden zählen unter anderem die Deutsche Lufthansa AG, Swiss International Airlines, Media Markt, Fujitsu, TUI Cruises und die Otto Group. Die Schwerpunkte des Unternehmens liegen auf Search Engine Advertising (SEA), Search Engine Optimization (SEO), Programmatic Research und Affiliate Marketing, die in über 75 Ländern weltweit eingesetzt werden.

### Arbeitsalltag eines SEO-Spezialisten

Yasin Durmus, Senior Consultant für SEO bei Blue Summit und selbst Alumni des Kompetenzfeldes „Digitales Marketing“, hielt einen spannenden Vortrag über die Grundlagen der Suchmaschinenoptimierung. So konnten die Studierenden nicht nur ihr Wissen über SEO erweitern, sondern gewannen darüber hinaus Einblick in den Arbeitsalltag der SEO-Spezialisten und erhielten Informationen über die aktuellen Trends und Entwicklungen der Branche aus erster Hand. Google ist mit rund 86% Marktanteil weltweit die meistgenutzte Suchmaschine (Stand: Mai 2018)<sup>1</sup>. In Deutschland starteten im Jahr 2016 sogar etwa 95% aller Suchanfragen



Die Studierenden mit Yasin Durmus (vorne, fünfter von rechts) und Prof. Dr. Ralph Berchtenbreiter (hinten, Mitte) des Kompetenzfeldes „Digitales Marketing“ bei Blue Summit in München.

☞ Prof. Dr. Ralph Berchtenbreiter

bei Google<sup>2</sup>, die Suchmaschine ist damit die unangefochtene Nummer eins. Die Arbeit mit Google AdWords gehört daher zum Alltag für SEO-Spezialisten.

### SEO – Schlüsselinstrument im digitalen Marketing

SEO bezeichnet alle Maßnahmen, die erforderlich sind, um eine Website und deren Inhalte im Suchmaschinenranking auf den vorderen Plätzen erscheinen zu lassen. Es steht für die Optimierung von Signalen, die auf eine Website verweisen, mit dem Ziel der Generierung von Conversions, d.h. die Umwandlung von reinen Interessenten zu Kunden aus dem organischen, kostenfreien Bereich einer Suchergebnisseite, abgekürzt SERP.<sup>3</sup> Damit hat das Thema für Unternehmen im digitalen Zeitalter eine sehr große Bedeutung und gilt als Schlüsselinstrument im digitalen Marketing. Wer bei Google nicht gefunden wird, ist unsichtbar und wer unsichtbar ist, generiert keine Umsätze. So viel zur theoretischen Rechnung. Dabei sind die Ziele von SEO ganz klar: Primär sollen „Conversions“ erreicht werden, wodurch Umsatz generiert wird. Zu den sekundären Zielen zählt die Generierung von Traffic bzw. „Page Impressions“, also Aufrufe auf der Website. Je mehr Aufrufe es auf

der Website gibt, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, Conversions zu generieren. Außerdem zählen Rankings und die Brand Reputation zu den weiteren, sekundären Zielen.

Zur Zielmessung werden unter anderem Kennziffern eingesetzt. Dazu zählen die Sichtbarkeit, Conversion Rate, Absprungrate, Anzahl der Backlinks sowie die Verweildauer. Suchmaschinenoptimierung ist ein fortlaufender Prozess und damit auch eine fortlaufende Investition. Die Ranking-Faktoren in der SEO unterteilen sich in drei Bereiche: Onsite, Onpage und Offpage. Während Onsite sich auf die Optimierung der Faktoren im Hintergrund konzentriert, wird unter Onpage eher die Optimierung der Faktoren im für den User sichtbaren Bereich verstanden. Offpage hingegen optimiert die Faktoren von externen Quellen.<sup>4</sup>

### Ein eindrucksvoller Tag

Die Atmosphäre bei Blue Summit empfanden alle Studierenden als sehr angenehm. Nach dem Vortrag suchten noch einige StudentInnen das persönliche Gespräch mit Yasin Durmus, nicht nur um Fragen zum Thema SEO zu stellen, sondern auch um potenzielle Einstiegsmöglichkeiten zu besprechen. Das Kompetenzfeld bedankt sich bei Yasin für den eindrucksvollen Tag. ■



English version of this article available for iOS and Android on our new app "Tourismus Management Passport"

1 Statista: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/225953/umfrage/die-weltweit-meistgenutzten-suchmaschinen/>

2 Statista: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/167841/umfrage/marktanteile-ausgewahlter-suchmaschinen-in-deutschland/>

3 Durmus, Y. (2018). Einführung in die Grundlagen der Suchmaschinenoptimierung (SEO), S. 22.

4 Durmus, Y. (2018). Einführung in die Grundlagen der Suchmaschinenoptimierung (SEO), S. 39.



## Das ABC der SEA: Bestmögliche Anzeigenposition erreichen

Nina Thoma

**Im Sommersemester 2018 ging das Kompetenzfeld „Digitales Marketing“ unter der Leitung von Prof. Dr. Ralph Berchtenbreiter auf Exkursion nach Hamburg. Das Ziel? Die Google Headquarters. Als Gegengewicht zum Besuch bei Blue Summit in München zum Thema SEO lernten die Studierenden in Hamburg die Grundlagen der SEA direkt aus erster Hand kennen. Zum ersten Mal seit der Kooperation zwischen Google Deutschland und der Fakultät für Tourismus konnten die Studierenden die „heiligen Hallen“ von Google in Hamburg besuchen. Eva Klöpfer, Senior Industry Manager Retail bei Google Germany und Lehrbeauftragte der Hochschule München, leitete den zweitägigen Workshop.**

Search Engine Advertising, kurz SEA, ist ein Teilgebiet des Onlinemarketings und bildet zusammen mit der Search Engine Optimization SEO die zwei Säulen des Suchmaschinenmarketings. SEA ist im Deutschen auch als Suchmaschinenwerbung bekannt. Es meint das Schalten von bezahlten Anzeigen auf den Ergebnisseiten von Suchmaschinen, den sogenannten Suchergebnisseiten, abgekürzt SERP. Eine SERP besteht grundsätzlich aus den organischen, unbezahlten Ergebnissen, die aufgrund des Ranking-Algorithmus zustande kommen (SEO) sowie aus den bezahlten Suchergebnissen (SEA). Diese bezahlten Werbeanzeigen stehen grundsätzlich an oberster Stelle der Suchergebnisseite. Heute ist Google AdWords das in Deutschland meist genutzte Tool für bezahlte Anzeigen.

### Konferenzen in Strandkörben oder Mittagessen in der Sportbar

Zwischen Rathaus und Gänsemarkt in der ABC-Straße in Hamburg Neustadt ist Google zu finden. Das insgesamt sechsstöckige Büro hat auf jeder Eta-

ge eine andere Themenwelt verwirrt, die es zu entdecken gilt. Die Mitarbeiter können die Mittagspause in einer Sportbar oder in echten Luft-hansa-Sitzen verbringen, nach der Arbeit das hauseigene Fitnessstudio nutzen und Konferenzen in Strandkörben oder in einem begehbaren Fass abhalten. Frühstück, Mittagessen, Snacks und Getränke gibt es kostenfrei für alle. Bei der Führung durch das Haus waren die Studierenden jedoch nicht nur von der einzigartigen und innovativen Einrichtung, sondern auch von der auffälligen, extrem positiven Arbeitsatmosphäre beeindruckt, welche die stets gut gelaunten Mitarbeiter versprühen.

### Google-Zukunftswerkstatt: Digitale Bildung voranbringen


Laut dem Digital-Atlas Deutschland 2018, einer Studie des Instituts der Deutschen Wirtschaft, sind nur 20 Prozent der deutschen Unternehmen digitalisiert und haben ihre Prozesse und/oder Produkte virtualisiert. Um die digitale Bildung voranzubringen, gründete Google die Google-Zukunftswerkstatt. Auch in Hamburg werden in den Räumen der Zukunftswerkstatt kostenlose Workshops und Trainings zum Erwerben von digitalen Kompetenzen durchgeführt. In Kooperation mit der Fakultät für Tourismus der Hochschule München war Eva Klöpfer bisher jedes Semester nach München gereist, um den StudentInnen ihr Wissen über Google und SEA weiterzugeben. Doch in diesem Semester durften die Studierenden erstmalig nach Hamburg und die Räume der Google-Zukunftswerkstatt für das zweitägige SEA-Seminar bei Eva Klöpfer nutzen.

### Theoretisches Wissen anwenden

Der Workshop vermittelte die Grundlagen des Suchmaschinenmarketings und dessen heutige Relevanz. Anschließend lernten die Studierenden

unter anderem die Funktionsweise der Suchmaschine Google sowie den Aufbau der SERP kennen. In Vorbereitung auf das nach dem Seminar anstehende Projekt der Studierenden für [www.baby-walz.de](http://www.baby-walz.de), in dessen Rahmen das theoretische Wissen zur Anwendung kommen sollte, führte Eva Klöpfer die Studierenden in die Funktionen und den Aufbau von Google AdWords ein: Wie erreicht man mit einem Produkt eine bestmögliche Anzeigenposition? Die Studierenden lernten viel über die Möglichkeiten, diese zu verbessern, gewannen aber auch einen Überblick über die inhaltlichen Richtlinien, die es bei der Anzeigenschaltung zu beachten gilt.

### Einmalige, praxisnahe Einblicke

Die StudentInnen konnten in diesen zwei sehr praxisnahen Tagen nicht nur ihr Wissen über SEA und Google AdWords signifikant vertiefen, sondern erhielten auch einen einmaligen Einblick in die Arbeit bei Google Deutschland. Wir danken Eva Klöpfer an dieser Stelle herzlichst für die Einladung nach Hamburg und für ihren einmaligen Einsatz, ihre ansteckende Motivation sowie den großartigen, lehrreichen Workshop! 

Die Studierenden des Kompetenzfeldes „Digitales Marketing“ der Fakultät für Tourismus mit Prof. Dr. Ralph Berchtenbreiter (vorne rechts) vor dem Haupteingang von Google Deutschland in Hamburg.





# The taste of Munich in Singapur

## Studierende analysieren neues Paulaner Bräuhauskonzept

Laura Schmidt

**Statistische Ausgangssituation:** Dass die beiden Variablen Student bzw. Studentin und Bier im Freistaat Bayern korrelieren, ließe sich an einem Sommertag in München in den beliebtesten Biergärten der Stadt anhand von Stichproben zweifelsohne mühelos belegen. Auch die zahlreichen Trinklieder, manche von ihnen schon mehr als 150 Jahre alt (z.B. „Warum sollt’ im Leben ich nach Bier nicht streben?“ von 1849), lassen auf eine lange Tradition studentischer Trinkgewohnheiten schließen. Was die Art der Beziehung dieser beiden Variablen anbelangt, so ist von einer positiven Korrelation auszugehen. Bei einer positiven Korrelation gilt allgemein: „Je mehr Variable A, desto mehr Variable B“ ([www.statista.com](http://www.statista.com)). Je mehr Student, desto mehr Bier also.<sup>1</sup> So weit, so gut – bis hierhin können auch die Nicht-Statistik-Asse aus der Leserschaft noch gut folgen. Doch in welchem Zusammenhang steht nun die in der Überschrift genannte dritte Variable (Singapur) zu den beiden korrelierenden Variablen Studierende und Bier?

Singapur, auch bekannt als Löwenstadt und somit ein ideales asiatisches Korrelat zu München, wo der Löwe seit Entstehung ebenfalls eine bedeutsame Rolle spielt, gilt als Schmelztiegel zahlreicher Kulturen, Sprachen und Religionen. Auf einer Fläche von knapp 710 km<sup>2</sup> (entspricht etwa der 2,3-fachen Fläche Münchens) leben ca. 5,7 Millionen Einwohner, die zu über 95 Prozent einer der drei ethnischen Hauptgruppen Singapurs angehören ([geoplay.de](http://geoplay.de)):

1. China (ca. 74 Prozent aller Einwohner)
2. Malaysia (knapp 14 Prozent) und
3. Indien (rund neun Prozent)

<sup>1</sup> Weiterführende Anmerkung: Zeichnen sich zwei Variablen hingegen durch eine negative Korrelation aus, so gilt allgemein: „Je mehr Variable A, desto weniger Variable B“ (ebenda). Beispiel: Je mehr Bier, desto weniger Lerneifer.

Bei 33 °C und 80 % Luftfeuchtigkeit nur ein kurzer Aufenthalt im Außenbereich des Paulaner Bräuhaus in Singapur.

 Hochschule München



Das Zusammenleben wirkt harmonisch (nicht zuletzt dank zahlreicher staatlicher Vorgaben/Restriktionen), und die kulturspezifischen Brauchtümer sowie kulinarischen Gepflogenheiten gehen reizvolle Wechselbeziehungen ein. Wie passt nun eine Münchner Biermarke in dieses Sammelbecken asiatischer Kulturen? Denn die Zahl der Expatriates, die kurz- bis mittelfristig in Singapur arbeiten und leben, beläuft sich auf nur wenige Prozent und hat somit im kulturellen Gesamtkonstrukt der Löwenstadt kein großes Gewicht.

### Mit der Paulaner Franchise und Consulting nach Singapur

Die Münchner Traditionsbrauerei Paulaner bringt jedoch schon seit 25 Jahren „the taste of Munich“<sup>2</sup> nach Singapur. Das Bräuhauskonzept im Central Business District (CBD) richtet sich seit mehr als zwei Dekaden zwar auch an Expats, doch vor allem an die welt- und kulturoffenen SingapurInnen, die Freude an München und der bayerischen Kulinarik haben. Im Laufe der 25 Jahre, die Paulaner nun schon am Singapurischer Markt agiert, vollzog das Bräuhaus mehrfache Wandel, die Zeitgeist, Modeerscheinungen und dem eigenen Drang nach konsequenter Weiterentwicklung geschuldet waren. Die jüngste Transformation schließlich fand erst im Jahr 2016 statt. Und an dieser Stelle

lässt sich nun die Brücke zwischen Singapur, Paulaner und den Studierenden der Fakultät für Tourismus schlagen: Zwölf Studierende des 6. Semesters reisten gemeinsam mit ihren zwei Lehrenden im Auftrag der Paulaner Franchise und Consulting GmbH für vier Tage nach Singapur, um diese jüngste Neupositionierung des Bräuhauses vor Ort auf den Prüfstand zu stellen.

Die Paulaner Franchise und Consulting GmbH ist eine 100-prozentige Tochter der Paulaner Brauerei Gruppe GmbH und Co. KGaA und wurde zum Zwecke einer weltweiten Expansion des Paulaner Bräuhauskonzepts mittels Franchiseverträgen gegründet. Mit dem Abschluss eines Franchisevertrags orientieren sich die Gastronomiepartner fortan an einem neuen, ganzheitlichen Konzept<sup>3</sup>, entwickelt von der Paulaner Franchise und Consulting. Und dieses neue Konzept erfährt (neben seiner Geburtsstätte am Münchner Nockherberg) im Bräuhaus Singapur erstmalig internationale Anwendung. Vor dem Hintergrund immer kürzer werdender Design- und Innovationszyklen, dem zunehmenden Erlebnishunger urbaner Nomaden sowie der „Instagramisierung“ der weltweiten Gesellschaft entstand die Idee einer Ko-

<sup>3</sup> Das Konzept zielt nicht lediglich auf die Einrichtung ab, sondern stellt ein holistisches Konzept für Architektur, Bier, F&B, Kommunikation und Operations unter klar definierten „Spielregeln“ dar.

<sup>2</sup> [www.paulaner-brauhaus-singapore.com/en/](http://www.paulaner-brauhaus-singapore.com/en/)

operation zwischen der Hochschule München und Paulaner.

Als weltgewandte „Young Travelers“ und Vertreter einer anspruchsvollen, digitalaffinen Generation gaben die Studierenden im Hinblick auf die Attraktivität, Stimmigkeit und Zukunftsfähigkeit des neuen Bräuhauskonzepts die idealen Beratenden ab. Unter der Leitung von Prof. Dr. Burkhard von Freyberg und Laura Schmidt gingen die Jungberater im Sommersemester der konkreten Aufgabenstellung „Schwachstellenanalyse und Optimierung des internationalen Paulaner Bräuhaus-Franchisekonzepts aus Sicht der Generation Y und Z“ nach. Die Auftaktveranstaltung in der Zentrale der Paulaner Franchise und Consulting zu Beginn des Semesters stellte die Weichen für die nachfolgende Analyse- und Beratungsarbeit. Marco Steinhart, Verantwortlicher für Project & Product Development, Mitentwickler des neuen Franchisekonzepts sowie Alumnus der Fakultät für Tourismus, gab umfangreiche Einblicke in die konzeptionellen Details und Ziele.

### Mystery Guesting offenbart aufschlussreiche Ergebnisse

Um hieran anknüpfend fundierte Aussagen und Einschätzungen zu praktischen Schwachstellen und Optimierungspotenzialen des neuen Bräuhauskonzepts treffen zu können, bedienten sich die Studierenden im Vorfeld der Reise nach Singapur des Modells des strategischen Fits. Dieser beschreibt das Zusammenspiel der drei zentralen Komponenten einer




(gastgewerblichen) Unternehmung: 1.) Standort, 2.) Konzept und 3.) Betreiber. Das Konzept darf also nicht losgelöst von den Komponenten eins und drei analysiert werden, sondern muss stets im Kontext und unter Berücksichtigung der entsprechenden Wechselbeziehungen betrachtet werden. Als Mystery Guests<sup>4</sup>, aufgeteilt auf verschiedene Besuchszeiten und in vier Kleingruppen, machten sich die Studierenden gemeinsam mit ihren Dozenten ein ganzheitliches Bild vom Paulaner Bräuhaus Singapur. Die Ergebnisse waren aufschlussreich:

- Während das Konzept von den „Young Travellers“ insgesamt als sehr ansprechend und stimmig und in Schulnoten ausgedrückt mit einer 1- bewertet wurde, schnitten die Komponenten Standort und Betreiber insgesamt schlechter ab.
- Die rasante Entwicklung Singapurs in den letzten zehn bis 15 Jahren führte zu einer Bildung von Subzentren im gesamten Stadtstaat, weshalb der einst sehr gute Standort inmitten des CBD entschieden an Attraktivität eingebüßt hat. Dies muss durch die Optimierung der anderen beiden Komponenten des strategischen Fits kompensiert werden.
- Auch und gerade in Singapur gestaltet sich das Rekrutieren und Halten von Fachkräften als äußerst komplex und insgesamt diffizil. Staatliche Regularien schreiben eine Mindest-

<sup>4</sup> Anonyme, fachlich versierte Gäste eines Beherbergungs- oder Bewirtungsbetriebs, die einen bestimmten Betrieb anhand einer Checkliste testen.

quote an Einheimischen vor, die in einem gastronomischen Betrieb arbeiten *müssen*. Vermag ein Unternehmen nicht genügend Fachpersonal aus der Lokalbevölkerung zu rekrutieren, bleiben Stellen schlimmstenfalls unbesetzt. Dies führt zu erheblichen betreiberseitigen Schwierigkeiten, die auch im Paulaner Bräuhaus Singapur feststellbar waren.

- Für ein internationales Roll-out des von der Paulaner Franchise und Consulting entwickelten Bräuhauskonzepts ist zu überlegen, wie eng das „konzeptionelle Korsett“ geschnürt werden darf, damit standortbedingte, kulturinduzierte und politische sowie rechtliche Gegebenheiten die Attraktivität und den Erfolg des Konzepts nicht ernstlich gefährden.

Sieben der insgesamt 16 Mitglieder der Paulaner Franchise und Consulting GmbH machten sich am Tag der Abschlusspräsentation auf den Weg an die Fakultät für Tourismus. Die Ergebnisse und Empfehlungen sowie das Gesamturteil der Studierenden fanden beim Auftraggeber viel Beachtung und bestärkten beide Seiten in der Sinnhaftigkeit dieser bereichernden Kooperation. Die TeilnehmerInnen der Fallstudie und ihre beiden Dozenten Burkhard von Freyberg und Laura Schmidt möchten an dieser Stelle nochmals allen Beteiligten ihren Dank dafür aussprechen, dass dieses Projekt ins Leben gerufen wurde und jeder seinen Beitrag zu dieser spannenden Aufgabenstellung leisten durfte. 

Anzeige

Tourismus Management  
**Passport**



Jetzt als App für iOS  
und Android verfügbar.

Now available as app  
for iOS and Android.

Search for „Tourismus Management Passport“

NEU

# Cocoon Academy

## Mit Schulungen gegen die Personalfluktuation

Heiko Brandmayer

**Viele Hotels stehen heutzutage vor der Herausforderung, ihr Personal langfristig zu binden. Der aktuelle Fachkräftemangel trifft Gastronomie- und Hotelbetriebe in besonderem Maße. Viele Betriebe steuern dieser Entwicklung schon entgegen und investieren reichlich in ihre Personalentwicklung, wie zum Beispiel die Leonardo Academy oder Motel One mit seiner internen OneUniversity.**

Auch bei den Cocoon-Hotels ist die Personalbindung ein großes Problem, denn in den Operationsbereichen (Front-Office, Housekeeping, Frühstück) herrscht eine hohe Mitarbeiterfluktuation. Aus diesem Grund wurde unter anderem die Cocoon Academy ins Leben gerufen, um sich von den „On-the-job-Trainings“ abzuheben und die Bereiche „off the job“ und „near the job“ abzudecken. Die Idee dahinter ist, dass die Mitarbeiter dadurch mehr Kenntnisse im Bereich Hospitality erlangen und so ihren persönlichen Horizont erweitern. Die Academy ist wie ein Studiensemester aufgebaut und dauert insgesamt sechs Monate. Sie beinhaltet sechs unterschiedliche Schulungen. Nach dem Absolvieren aller Schulungen ist das Semester bestanden.

Wir sind froh, dass wir unseren Gesellschafter und Dozenten von der Hochschule München Prof. Dr. Burkhard von Freyberg ins Boot holen konnten, der einen Großteil der Schulungen durchführen wird.

Die SchulungsteilnehmerInnen gemeinsam mit Prof. von Freyberg vor dem Fakultätsgebäude: Im Rahmen des Schulungskonzepts hatten die Teilnehmer die einmalige Gelegenheit, die Vorlesung „Einführung in den Tourismus“ an der Fakultät für Tourismus zu besuchen.

 Hochschule München

Der Grundstein für die Academy wurde in den HR-Meetings gelegt. Die Planung begann mit der Auswahl der Schulungen sowie der Erstellung von Plakaten zur Bekanntmachung des neuen Angebots. Mitarbeiter aller Cocoon-Hotels sollten so über die Schulungsmöglichkeit informiert werden und die Gelegenheit erhalten, daran teilzunehmen. Ein Großteil der Schulungen findet im Cocoon am Hauptbahnhof statt. Für Auszubildende stellen die Trainings eine Pflichtveranstaltung dar, da es eine einmalige Chance ist, sich intern im Bereich Hospitality weiterzubilden.

### In sechs Etappen zum erfolgreichen Abschluss

Die Cocoon Academy sieht folgende Schulungsetappen vor:

#### 1. Vorlesungsbesuch an der Hochschule München

Unsere Azubis und Mitarbeiter hatten im Juni 2018 die einmalige Gelegenheit, in die Vorlesung „Einführung in den Tourismus“, gelesen von Prof. Dr. von Freyberg reinzuschnuppern, um das Studentenleben kennenzulernen. Bei der Führung durch die Fakultät waren die ersten Blicke der Begeisterung schnell zu bemerken. Auch die Vorlesung inspirierte die ersten Auszubildenden dazu, über ein mögliches Studium nach der Ausbildung nachzudenken.

#### 2. Erlebnisszenierung

Dort sollen unsere Cocooner viele wertvolle Einblicke erhalten: Warum ist Erlebnisszenierung in der Hotellerie wichtig? Welche Erlebnisarten gibt es? Warum macht man mit Erlebnissen mehr Umsatz und welche gelungenen Beispiele gibt es in der Hotellerie und Gastronomie schon?

#### 3. Motivationsschulung

Dieses Training ist das Highlight unserer Cocoon Academy. Dr. Oliver Haas von Corporate Happiness präsentiert



sein mehrfach ausgezeichnetes Konzept über das Glücksgefühl am Arbeitsplatz und im privaten Bereich.

#### 4. Existenzgründung

Hier lernen die Mitarbeiter am Beispiel der Cocoon-Hotels, welche Schritte nötig sind, um ein eigenes Unternehmen zu gründen und anschließend zu leiten.

#### 5. Exkursion zu Mitbewerbern

Mitarbeiter sollten nicht nur ihren Betrieb kennen, sondern auch einen Blick über den Tellerrand wagen, um zu sehen, wie sich die Mitbewerber von Cocoon auf dem Markt präsentieren.


#### 6. Innovationen in der Hotellerie

Laura Schmidt, Hochschule München, berichtet über Erfolgspotenziale und erfolgreich umgesetzte Innovationskonzepte in der Hotelbranche.

Die erfolgreiche Teilnahme an der Cocoon Academy soll mit einer Abschlussfeier nach amerikanischem Vorbild zelebriert werden. Diejenigen, die alle sechs Schulungen absolviert haben, sind zur Feier eingeladen und bekommen ein Zertifikat überreicht.

### Positives Feedback spricht für gelungenes Konzept

Dieses Schulungskonzept ist das erste seiner Art bei Cocoon. Das Feedback der Teilnehmer ist deshalb für die zukünftige Verbesserung des Konzepts umso wichtiger.

Die Cocoon Academy scheint bei den Mitarbeitern hohen Zuspruch zu finden, was die aktuellen Zahlen von 20 bis 30 Anmeldungen pro Schulung bestätigen. Die erste Schulung würden die Mitarbeiter – nach eigenen Aussagen – zu 100% weiterempfehlen, insbesondere weil sie sich durch das neue Angebot in ihrer fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung gefördert sehen und sich auch dem Unternehmen, für das sie täglich arbeiten, näher fühlen. 



# muenchen.de

Das offizielle Stadtportal



Rathaus • Branchenbuch • Veranstaltungen • Kino • Shopping • Restaurants

[www.muenchen.de](http://www.muenchen.de)

# Employer Branding

## Schlüssel zum internen Kunden?

Moana Sax

**Hidden Champion... Zunächst Fragen an die hotelkundigen Leser: Wie heißt die größte Ferienhotelgesellschaft Deutschlands, warum hält sie sich – trotz bester Voraussetzungen – am Markt verdeckt im Hintergrund und überlässt Wettbewerbern vor allem im Wettstreit um die besten Mitarbeiter höflich den medialen Vortritt? Dieser Sachverhalt veranlasste die Verfasserin im Rahmen ihrer Bachelorarbeit über das Thema Markenentwicklung das Fallbeispiel der Travel Charme Hotels & Resorts heranzuziehen. Dieser Auszug kann die Thematik nicht in aller Tiefe behandeln und bietet lediglich einen kurzen Einblick in das Thema Employer Branding.**

Für viele Gäste stellt der urlaubsbedingte Hotelaufenthalt die Chance dar, dem Alltag zu entfliehen und ei-

nen Lebensstil zu erfahren, der in der alltäglichen Umgebung unmöglich scheint. Die Hotelgasterfahrung gleicht daher einem Theaterstück. Sobald sich der Vorhang öffnet, erlebt jeder Gast eine eigene Geschichte und das Hotel dient dafür als Kulisse. Um die Herzen des Publikums zu gewinnen und ein faszinierendes Theaterstück zu zaubern, bedarf es brillanter Schauspieler, die sich mit ihrer Rolle identifizieren, mit ihr geradezu verschmelzen.<sup>1</sup> Für die Qualität der Hotelleistung spielen aus Sicht der Gäste materielle und immaterielle Faktoren eine tragende Rolle. Ein einzigartiges Aufenthaltserlebnis entsteht unter anderem durch inspirierendes Design und innovative Architektur. In

<sup>1</sup> Vgl. Paton Developments (2017). Paton Developments, online unter [www.patondevelopments.co.uk/psychology-behind-hotel-interior-design-guests-really-want/](http://www.patondevelopments.co.uk/psychology-behind-hotel-interior-design-guests-really-want/) [23. 12.2017].



English version of this article available for iOS and Android on our new app "Tourismus Management Passport"

Travel Charme steht seit 25 Jahren für Tradition und Individualität – nun aber, bedingt durch die Übernahme durch die Hirmer-Gruppe Anfang 2018, auch für Innovation.

 Hirmer Gruppe

der Hotellerie kommt jedoch der immateriellen Ebene eine besondere Bedeutung zu.<sup>2</sup>

*„You can have the best strategy and the best building in the world, but if you don't have the hearts and minds of the people who work with you, none of it comes to life.“<sup>3</sup>*

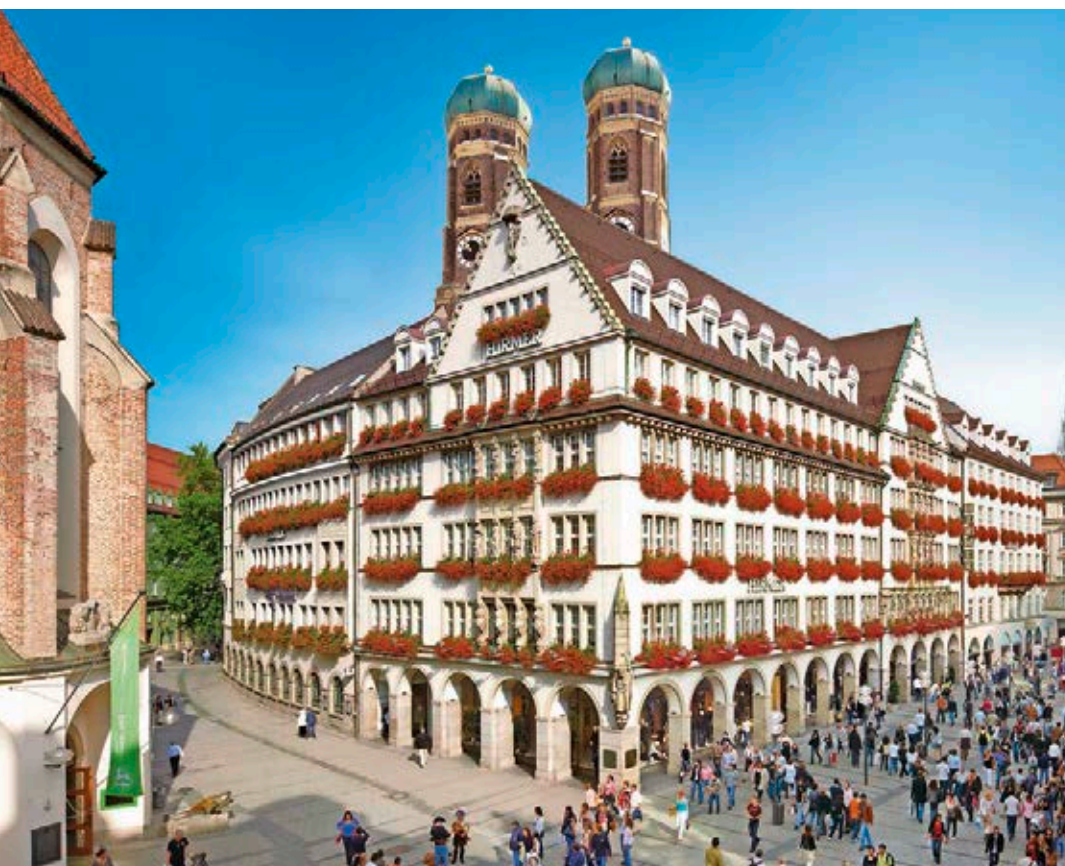
### Leidenschaftliche Gastgeber

Die Begeisterung der Gäste steht in starkem Zusammenhang mit der beruflichen Leidenschaft der Mitarbeiter. Menschen, die Spaß an ihrer Arbeit haben, vermitteln diese Euphorie nach außen, können so ganz anders auf Gäste eingehen und heben sich durch den gebotenen Zusatznutzen von der Konkurrenz ab. Vor allem in der Ferienhotellerie wird eine besondere Nähe zum Gast gepflegt. Persönliche Begegnungen, authentischer Service und das Eingehen auf individuelle Bedürfnisse werden dabei großgeschrieben. Hoteliers wünschen sich im Idealfall Gastgeber, die emotional an das Unternehmen gebunden sind, sich mit der Philosophie identifizieren und einen Schritt voraus denken. Doch bevor dieser Wunsch in Erfüllung geht, muss primär der Kampf gegen den Personalmangel gewonnen werden. Denn so, wie sich Unternehmen den idealen Mitarbeiter vorstellen, sind statistisch nur 15 Prozent der Arbeitnehmer. Der Großteil von 70 Prozent verrichtet lediglich Dienst nach Vorschrift. Fast jeder Fünfte hat bereits innerlich gekündigt.<sup>4</sup> Die Gründe, weshalb sich insbesondere die Hotellerie diesen Herausforderungen stellen muss, sind bekannt: gerin-

<sup>2</sup> Vgl. Freyberg, Burkhard von/Zeugfang, Sabrina (2014). Strategisches Hotelmanagement, München, S. 27.

<sup>3</sup> West, Renee (o.J.). Hire Rabbit, online unter [www.blog.hirerabbit.com/17-insightful-hiring-quotes-for-recruiting-hr-professionals/](http://www.blog.hirerabbit.com/17-insightful-hiring-quotes-for-recruiting-hr-professionals/) [14.06.2018].

<sup>4</sup> Vgl. Tödtmann, Claudia (22. März 2017). Gallup-Studie. Vorgesetzte schädigen die Firma, wenn sie das Thema Führung nicht beherrschen, online unter [www.blog.wiwo.de/management/2017/03/22/gallup-studie-vorgesetzte-schaedigen-die-firma-wenn-sie-das-thema-fuehrung-nicht-beherrschen/](http://www.blog.wiwo.de/management/2017/03/22/gallup-studie-vorgesetzte-schaedigen-die-firma-wenn-sie-das-thema-fuehrung-nicht-beherrschen/) [14.06.2018].




gere Verdienstmöglichkeit im Vergleich zur allgemeinen Wirtschaft, unregelmäßige Arbeitszeiten, Teildienst, Saisonabhängigkeit, Wochenendarbeit, hoher Stressfaktor, ein meist strenges, nicht zeitgemäßes Hierarchiegefüge sowie das damit einhergehende allgemein eher unattraktive Branchenimage.

### Attraktiver, glaubwürdiger Arbeitgeber

Eine Situation, die auch Travel Charme meistern muss. Im Zuge der ersten Forschungsbemühungen ergaben sich Fragen zur Markenwirkung und zum Ruf als Arbeitgebermarke, dem Employer Branding. Im Fokus dessen steht der Gedanke, Mitarbeiter als interne Kunden zu sehen, an die das Stellenangebot vermarktet werden muss. Ein Unternehmen muss als attraktiver und glaubwürdiger Arbeitgeber auftreten, um die besten Arbeitskräfte für sich zu ge-

winnen. Travel Charme ist als eher unbekanntes Marke zunächst wohl nicht die erste Wahl. Vor allem junge Arbeitnehmer entscheiden sich eher für die Lifestylehotellerie wie die 25hours-Hotels, aber auch für traditionelle Unternehmen mit erstklassigem Ruf wie die Four Seasons Hotels oder Meliá Hotels International. Man möchte für einen Arbeitgeber tätig sein, mit dessen Marke man sich identifiziert und auf den man stolz sein kann. Eine Marke lebt aber nicht allein von ihrer Inszenierung. Sie braucht einen Nutzen und ein Angebot, das sie von anderen Unternehmen positiv abhebt. Die Arbeitgebermarke beginnt mit der Unternehmensstrategie und ist fest verankert mit der Corporate Identity. Dabei gilt es vor allem für „etwas angestaubte Unternehmen“ wie Travel Charme, Veränderungsbereitschaft zu zeigen.<sup>5</sup> Travel Charme steht seit 25 Jahren für Tradition und Individu-

alität – nun aber, bedingt durch die Übernahme durch die Hürmer-Gruppe Anfang 2018, auch für Innovation. Mit überragender Servicequalität ist das Hürmer-Familienunternehmen seit fast einem Jahrhundert der Inbegriff von Lifestyle und Tradition. Gemeinsam sollen die Zukunft gestaltet und die Voraussetzungen geschaffen werden, um Travel Charme zu einer der führenden Marken der Ferienhotellerie zu machen. Denn nur mit einer starken Marke schafft es ein Unternehmen, nicht nur Kunden, sondern auch und vor allem Mitarbeiter langfristig für sich zu gewinnen. 

<sup>5</sup> Vgl. Schuhmacher, Florian/Geschwill, Roland (2009). Employer Branding. Human Resources Management für die Unternehmensführung, S. 37–51.

Anzeige



**ENTDECKEN SIE IHRE MÖGLICHKEITEN.**

*„Werden Sie Teil der One Family und starten Sie mit Motel One Ihre Karriere.“*

[WWW.MOTEL-ONE.COM/JOBS](http://WWW.MOTEL-ONE.COM/JOBS)

# Serviceorientierung oder medizinisches Know-how?

## Anforderungen an Fachkräfte im Gesundheitstourismus

Philomena Pfaffenberger

**Seit Jahren sieht die Tourismusindustrie in den ländlichen Regionen Deutschlands den Gesundheitstourismus als Wachstumspotenzial, ausgelöst durch gesellschaftliche Entwicklungen wie eine steigende Lebenserwartung und ein zunehmendes Gesundheitsbewusstsein (Berg 2008). Dies bedeutet allerdings auch, dass Betriebe, die sich auf diese Art von Tourismus spezialisiert haben oder dies für die Zukunft planen, qualifizierte Fachkräfte benötigen. Durch die Schnittstelle aus Gesundheitswesen und Tourismus entstehen jedoch spezielle Anforderungen an die Mitarbeiterkompetenzen gesundheitstouristischer Betriebe, die teilweise nicht durch ihre Ausbildung abgedeckt werden.**

Hoch qualifizierte Mitarbeiter sind essenziell für ein erfolgreiches touristisches Produkt (vgl. Schalber et al. 2011). Aktuell gibt es jedoch wenig veröffentlichte Fachliteratur zu den besonderen Anforderungen, die durch den Gesundheitstourismus an ebensolche medizinisch und touristisch ausgebildete Fachkräfte gestellt werden. Doch wie wichtig sind Kompetenzen wie Serviceorientierung für medizinisches Fachpersonal und medizinisches Know-how für touristische Fachkräfte im Gesundheitstourismus? Gibt es Handlungsbedarf hinsichtlich des Aus- und Weiterbildungsangebots, um die besonderen Anforderungen der Branche abzudecken? Diese Fragen wurden im Rahmen der Bachelorarbeit „Kompetenz- und Qualifikationsanforderungen an Fachkräfte im Gesundheitstourismus“ explorativ anhand von Experteninterviews untersucht.

### Gastgeber- und Dienstleistungsmentalität sind ausschlaggebend

Die 17 befragten Experten erachten im Gesundheitstourismus vor allem die Gastgeber- und Dienstleistungs-

mentalität von Fachkräften für ausschlaggebend. Leidenschaft für den Beruf sei sogar wichtiger als deren fachliches Know-how, das man, anders als die Einstellung des Mitarbeiters, nachbilden könne. Außerdem sollten Angestellte ein Interesse für touristische und medizinische Themen zeigen, um sich mit Gästen unterhalten zu können. Bei medizinischen Fachkräften, seien es Ärzte, Therapeuten, Masseur oder Pflegepersonal, waren sich die Experten einig, dass diese im Gesundheitstourismus touristische Grundqualitäten wie Gastfreundlichkeit und Kulturverständnis, aber auch eine Beratungskompetenz bzgl. der Angebote im Betrieb und vor Ort besitzen sollten.

### Gesundheitstouristische Fachkräfte kommen meist aus klassischen Ausbildungsberufen


Trotz verschiedener Angebote an gesundheitstouristischen Ausbildungen und Studiengängen, wie beispielsweise „AssistentIn für Gesundheitstourismus“ oder „Gesundheitsmanagement im Tourismus“, haben die meisten Fachkräfte eine klassische touristische oder medizinische Ausbildung abgeschlossen. Oftmals wird lediglich nach der Anstellung versucht, die benötigten zusätzlichen fachlichen und sozialen Kompetenzen durch Schulungen und Weiterbildungen aufzubauen. Spezifische Zusatzqualifikationen wie die eines Diätkochs oder Ernährungsberaters können nach Aussage der Experten auch im Nachhinein erlangt werden.

### Kein Bedarf an weiteren Aus- und Weiterbildungsangeboten

Die Experten waren sich außerdem einig, dass die Absolventen von gesundheitstouristischen Studiengängen für die meisten Berufe in Betrieben überqualifiziert sind. Es scheint ihnen daher nicht sinnvoll, das aktuelle Ausbildungsangebot auszuweiten, sondern eher existierende Angebote so zu mo-

difizieren, dass Fachkräfte zusätzlich eine Grundidee von Gesundheitstourismus vermittelt bekommen.

### Auf soziale Kompetenzen achten

Für Betriebe im Gesundheitstourismus ist es also vor allem wichtig, während des Einstellungsprozesses auf die individuellen sozialen Kompetenzen der Bewerber zu achten. Fachkräften mit medizinischer Ausbildung muss beispielsweise bewusst sein, dass sie im Tourismus nicht mehr mit Patienten, sondern mit Gästen arbeiten. Nach Anstellung spielt dann Weiterbildung eine besondere Rolle, da die Schnittstelle zwischen Gesundheitswesen und Tourismus kaum in der Ausbildung abgedeckt wird. In erster Linie ist hier die Beratungskompetenz der Akteure ausschlaggebend. Nur wenn alle Fachkräfte im Betrieb und in der Region dem Gast hinsichtlich der vorhandenen Angebote Auskunft geben können, entstehen Synergien zwischen den verschiedenen Leistungsträgern im Gesundheitstourismus. Durch dieses Wissen und andere Fähigkeiten, wie beispielsweise auch das Leisten von Erster Hilfe, wird nicht nur das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter gestärkt, sondern auch die Sicherheit im Umgang mit den Gästen. 

#### Quellen:

- Berg, W. (2008). Gesundheitstourismus und Wellnesstourismus. München: Oldenbourg.
- Schalber, C./Zehrer, A./Schobersberger, W. (2011). Product Development for Health Tourism in Alpine Regions, *Journal of Tourism, Challenges and Trends*, 4(2), pp. 13–32.

### Zur Autorin

Philomena Pfaffenberger, Absolventin im Tourismusmanagement, verfasste ihre Bachelorarbeit im Rahmen des Projekts „Trail for Health Nord“ (Projektnummer AB40), das durch das Programm INTERREG Österreich-Bayern 2014–2020 gefördert wird (s. S. 8 ff). Sie ist die erste Preisträgerin des Volker-Letzner-Wissenschaftspreises, der an der Fakultät für herausragende Abschlussarbeiten verliehen wird.





# GUTE ERHOLUNG. MIT CONTENT MARKETING VON VMM.

- Kommunikation für die Tourismus-Industrie ist unsere Passion.
- Wir schaffen Präsenz, Reichweite und Response für Sie.
- Seit über 20 Jahren. Kompetent. Ideenreich. Verlässlich.
- Alles aus einer Hand. Für Ihren Erfolg.

hanspeter.engel@vmm-wirtschaftsverlag.de  
www.vmm-wirtschaftsverlag.de

vmm  
wirtschaftsverlag

# Become agile

## Anforderungen an Methodik und Organisation eines Großkonzerns



Katharina Heigl

Heutzutage prägen Megatrends wie die Digitalisierung und die Globalisierung das betriebliche Umfeld und zwingen Unternehmen dazu, ihre ursprüngliche Arbeitsweise zu überdenken.<sup>1</sup> Insbesondere aufgrund der aus der Digitalisierung resultierenden kürzeren Produkt- und Technologiezyklen müssen Unternehmen sowohl schneller als auch flexibler auf Marktanforderungen reagieren.<sup>2</sup> Dies ist notwendig, um den Kundenwünschen zu entsprechen und somit weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben. Zur Bewältigung dieser Herausforderungen integriert eine stetig wachsende Anzahl an Unternehmen agile Methoden und Organisationsstrukturen in ihren Arbeitsalltag. Obgleich hierbei Softwareunternehmen und Start-ups als Vorreiter gelten, widmen sich nun auch etablierte Konzerne der agilen Transformation.

Der Begriff Agilität ist bis heute weder in der Literatur noch in der

Praxis einheitlich definiert. Es gibt jedoch Attribute, die allen gängigen Definitionen innewohnen, wie beispielsweise Flexibilität, Qualität sowie Proaktivität.<sup>3</sup> Der Begriff als solcher hat sich im Laufe der Jahre stetig weiterentwickelt. Der nach herrschender Meinung bedeutendste Eckpfeiler dieser Entwicklung fand zu Beginn des Jahres 2001 statt, als eine Gruppe namhafter Softwareentwickler das sogenannte Manifesto for Agile Software Development ausarbeitete. Dieses Manifest dient als Grundlage aller agilen Bestrebungen der Softwareentwicklung und stellt besonders den Menschen in den Mittelpunkt der Betrachtungen.<sup>4</sup> Das Ziel agiler Softwareentwicklung ist demzufolge die stetige Erfüllung der Kundenwünsche mithilfe von flexiblen und transparenten Entwicklungsprozessen, die zu qualitativ hochwertigen Produkten führen.<sup>5</sup>

### Crossfunktionale Teams

Scrum ist eine der bekanntesten agilen Methoden und bezeichnet ein Gerüst von Artefakten, Prozessschritten und

Rollen.<sup>6</sup> Der Fokus liegt hierbei in der Selbstverantwortung und der Crossfunktionalität des Teams.<sup>7</sup> Die Produktentwicklung erfolgt iterativ in sog. Sprints, einem Zeitrahmen über einen Monat oder weniger.<sup>8</sup> Darüber hinaus existieren aber zahlreiche weitere Methoden, die den agilen Bestrebungen zugeschrieben werden wie beispielsweise Design Thinking oder Kanban. Diese Methoden sind heutzutage nicht mehr alleine auf den Softwarebereich beschränkt, sondern finden in den unterschiedlichsten Industriezweigen und Funktionsbereichen Anwendung.<sup>9</sup> Ein agiler Organisationsaufbau zeichnet sich durch crossfunktionale Teams aus, die sich je nach Kundenanforderung neu zusammensetzen und durch den damit zusammenhängenden optimalen Einsatz ihrer Ressourcen sowie dem transparenten Wissensaustausch innerhalb der Organisation den Entwicklungsprozess stark beschleunigen.<sup>10</sup> Eine agile Organisation setzt demzufolge eine schlanke, bewegliche Aufbau- und Ablauforganisation voraus. Sie bildet damit einen starken Kontrast zu den klassisch aufgebauten Konzernen mit ihren gewachsenen Hierarchien. Einige Unternehmen versuchen daher, Hierarchien abzubauen und ihre Organisation beweglicher aufzustellen.<sup>11</sup>

### Mitarbeiter überzeugen

Obgleich wirtschaftlich erfolgreiche Konzerne aufgrund ihrer Unternehmensgröße hierfür oftmals große finanzielle Ressourcen zur Verfügung haben, stehen sie gleichzeitig vor dem Problem, ihre Mitarbeiter von der Notwendigkeit dieser Veränderungen überzeugen zu müssen. Des Weiteren führt der im Zuge der agilen Transformation durchgeführte Abbau von Hierarchiestufen mitunter zu Widerständen in der Belegschaft, die es zu überwinden gilt.

1 Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2017, S. 18.

2 Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2016, S. 1.

3 Vgl. Förster/Wendler 2012, S. 32.

4 Vgl. Highsmith 2001.

5 Vgl. The Agile Alliance 2001b.

Quelle: Bornemann, Stefan (2015). Agile Führung. <http://www.lead-conduct.de/2015/02/19/agile-fuehrung/> [05.08.2018]

6 Vgl. Komus/Kamrowski 2014, S. 21.

7 Vgl. Schwaber/Sutherland 2017, S. 6.

8 Vgl. ebenda, S. 9f.

9 Vgl. Rigby/Sutherland/Takeuchi 2016, S. 40.


10 Vgl. Redmann 2017, S. 85ff.

11 Vgl. Redmann 2017, S. 88.

Eine einheitliche sowie allumfassende Kommunikation aller agilen Bestrebungen ist daher essenziell. Neben der Top-down-Initiierung durch das Management ist des Weiteren die Bottom-up-Unterstützung der Mitarbeiter vonnöten. Ohne das grundlegende Verständnis für die agilen Prinzipien sowie die Notwendigkeit einer Veränderung wird eine Verfolgung der agilen Bestrebungen insgesamt nicht zielführend sein. Unabhängig von allen damit verbundenen Herausforderungen stellt die agile Transformation aber eine notwendige Entwicklung dar, der sich auch

### Zur Autorin

Katharina Heigl ist Bachelorabsolventin im Tourismusmanagement an der Fakultät für Tourismus. Sie stellte uns eine Zusammenfassung ihrer Bachelorarbeit zum Thema „Become Agile – Anforderungen an Methodik und Organisation eines Konzerns auf dem Weg zur Agilität“ zur Verfügung.

Konzerne stellen müssen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig sichern zu können. 

#### Quellen:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2017). Weissbuch Arbeiten 4.0. Online im WWW unter URL: [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a883-weissbuch.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a883-weissbuch.pdf?__blob=publicationFile) [27.04.2018], Berlin.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016). Soziale Gestaltung des Wandels und gute Unternehmensführung; Experten-Workshop im Kontext des Dialogprozesses „Arbeiten 4.0“. Online im WWW unter URL: [https://www.arbeitenviernull.de/fileadmin/Downloads/Kurzfassung\\_Dokumentation\\_WS\\_7\\_final.pdf](https://www.arbeitenviernull.de/fileadmin/Downloads/Kurzfassung_Dokumentation_WS_7_final.pdf) [27.04.2018], Berlin.

Förster, Kerstin/Wendler, Roy (2012). Theorien und Konzepte zu Agilität in Organisationen. In: Die Professoren der Fachgruppe Wirtschaftsinformatik (Hrsg.). Dresdner Beiträge zur Wirtschaftsinformatik. Nr. 63/12, Dresden: Technische Universität Dresden Fakultät Wirtschaftswissenschaften.

Highsmith, Jim (2001). History: The Agile Manifesto. <http://agilemanifesto.org/history.html> [26.06.2018].

Komus, Ayelt/Kamlowski, Waldemar (2014). Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Lean Management und agilen Methoden. Koblenz: Hochschule Koblenz, BMP-Labor.

Redmann, Britta (2017). Agiles Arbeiten im Unternehmen; Rechtliche Rahmenbedingungen und gesetzliche Anforderungen. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.

Rigby, Darrell K./Sutherland, Jeff/Takeuchi, Hirotaka (2016). Embracing Agile; How to Master the Process That's Transforming Management. In: Harvard Business Review: Vol. 94, No. 5: Harvard Business Publishing, S. 40–50.

Schwaber, Ken/Sutherland, Jeff (2017). The Scrum Guide; The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game. Online im WWW unter URL: <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf#zoom=100>, [26.06.2018].

The Agile Alliance (zit. als 2001b). Principles behind the Agile Manifesto. <http://agilemanifesto.org/principles.html>, [26.06.2018].

Anzeige

# Tourismus Management Passport



Jetzt als App für iOS  
und Android verfügbar.

NEU

Now available as app  
for iOS and Android.

Search for „Tourismus Management Passport“

# Studieren im fernen Ausland

## Von echten Herausforderungen und Erfahrungen fürs Leben

**Für ein Semester lang in ein völlig neues Leben eintauchen, kulturelle Herausforderungen meistern und sich auch mal mit Händen und Füßen verständigen müssen – Lisa Burger und Christina Eberle haben diesen Schritt gewagt. Unterschiedlicher könnten ihre gewählten Destinationen nicht sein: Lisa zog es an die University of New Orleans, Christina Erberle wählte die Vietnam National University für ihr Auslandssemester. Für beide war es eine ereignisreiche Zeit mit Unterschieden, aber auch Gemeinsamkeiten im Studienalltag.**

**Liebe Lisa, warum haben Sie sich entschlossen, Ihr Auslandssemester an der University of New Orleans in den USA zu verbringen? Was waren Ihre Beweggründe?**

**Lisa:** Die Gründe, mein Auslandssemester in den USA zu absolvieren, waren vielfältig: Auf der einen Seite wollte ich ein anderes System zum Studieren ausprobieren und natürlich mein Englisch verbessern. Auf der anderen Seite haben mich die USA aber schon immer gereizt, und ich wollte wissen, wie es ist, einige Zeit im „Land der unbegrenzten Möglichkeiten“ zu leben. Auf die University of New Orleans bin ich eher zufällig aufmerksam geworden.

**Und was waren Ihre Beweggründe, liebe Christina, an der Vietnam National University in Ho-Chi-Minh-City zu studieren?**

**Christina:** Ich wollte mein Auslandssemester gerne in Asien absolvieren und hatte gehört, dass Vietnam sich derzeit rasant entwickelt und fortgeschrittener ist, als viele denken. Außerdem hat Vietnam unglaublich schöne Naturlandschaften zu bieten. Dass an dieser Universität die Lehrsprache vorwiegend Englisch ist, hat mich in meiner Wahl bestärkt.

**Welche Erwartungen und Vorstellungen hatten Sie vor Ihrer Abreise hinsichtlich des Gastlandes und der Partnerhochschule (z.B. hinsichtlich Kultur, Mentalität etc.)?**

**Lisa:** Ich habe versucht, meine Erwartungen und Vorstellungen so gering wie möglich zu halten, um offen für die Erfahrungen vor Ort zu sein. Da ich die USA zum ersten Mal besuchte, war mein Bild von den Vereinigten Staaten vor allem durch Filme geprägt.

**Christina:** Bei mir war das anders, da ich mich vor meiner Abreise bei Freunden, die schon einmal in Vietnam waren, informiert habe. Deshalb hatte ich schon relativ genaue Vorstellungen: Vietnam ist typisch asiatisch, die Menschen sind sehr freundlich und meist etwas zurückhaltend oder schüchtern. Ein klares „Nein“ gibt es nicht. Der Verkehr ist chaotisch und wird von Motorrollern beherrscht.

**Haben sich Ihre Vorstellungen und Erwartungen bestätigt?**

**Christina:** Ja. Die einzige Abweichung war, dass in Vietnam mehr Ausländer und Expats leben als gedacht. Dieser Eindruck mag aber an dem Viertel liegen, in dem ich gewohnt habe.

**Lisa:** Generell sind die USA genau so, wie man es sich vorstellt. Es ist ein riesiges Land mit zahlreichen Facetten. Jeder Staat hat seine Eigen- und Besonderheiten, was es sehr interessant macht, durch das Land zu reisen. Insgesamt wurden meine Erwartungen an mein Auslandssemester an der University of New Orleans deutlich übertroffen.

**Wie ist es, in einem neuen, interkulturellen Umfeld zu studieren? Gab es eine Art „Kulturschock“?**

**Lisa:** Einen wirklichen „Kulturschock“ hatte ich nicht, dafür sind Deutschland und die USA zu ähnlich. Hinzu kommt, dass New Orleans durch seine Geschichte sehr europäisch geprägt ist. Natürlich hat es einige Zeit gedauert, sich an das neue Umfeld zu gewöhnen und zurechtzufinden. Aber das International Office an der University of New Orleans bemüht sich sehr, die Austauschstudierenden so gut es geht zu unterstützen.

**Christina:** Bei mir ist der Kulturschock auch ausgeblieben, da ich schon zuvor im Urlaub in Asien war und eine Weile in Singapur gelebt habe. Dennoch war eine Eingewöhnungsphase nötig. Oftmals war ich die einzige Austauschstudentin in den Kursen und habe mehr Aufmerksamkeit bekommen, als mir lieb war. In Beispielen wurde Deutschland immer erwähnt oder mit Vietnam verglichen und ich wurde nach meiner Einschätzung gefragt. Auch die Umstellung, auf Englisch statt auf Deutsch zu studieren, hat etwas Zeit gebraucht.

**Worin unterscheidet sich der Unterricht im Wesentlichen zwischen dem Herkunfts- und dem Gastland? Wie sind Sie damit zurechtgekommen?**

**Lisa:** Der Unterricht ist deutlich schulischer gestaltet als in Deutschland.

Der Campus der University of New Orleans liegt direkt am Pontchartrain-See.

 Lisa Burger





Das heißt, man hat Anwesenheitspflicht, Hausaufgaben, Quizze und auch deutlich kleinere Kurse. Der Vorteil ist, dass am Ende keine große Abschlussprüfung stattfindet, stattdessen mehrere kleine Leistungsnachweise während des Semesters. Außerdem ist das Verhältnis zu den Professoren deutlich enger. Es ist nicht unnormal, seine Professoren mit Vornamen anzusprechen oder auch private Einladungen zu erhalten.

Zu Beginn des Semesters hat es zwar etwas Zeit gebraucht, um sich an das System und die Sprache zu gewöhnen. Generell finde ich es gut, dass man mehrere Möglichkeiten hat, Noten für einen Kurs zu bekommen und es nicht nur von einer Prüfung abhängt. Außerdem ist man gezwungen, konstant mitzulernen. Mir persönlich hat meine Eigenständigkeit gefehlt, selber Dinge zu erarbeiten, da einem der Großteil des Lernstoffs von den Professoren vorgegeben wird.

**Christina:** Lustig, in Vietnam ist es ähnlich. Hier muss man wesentlich mehr während des Semesters machen. Fast in jedem Kurs werden neben einer Prüfung nach der Hälfte des Semesters und am Ende mehrere Quizze, Präsentationen in Gruppen und Assignments verlangt. Es hängt also nicht alles von den Prüfungen am Ende des Semesters ab. Für jede erbrachte Leistung gibt es eine Note, die in die letztendliche Abschlussnote des Kurses einfließt. Des Weiteren wiederholt man den Lernstoff schon während des Semesters ausgiebig und muss am Ende etwas weniger lernen.

**Wie war der Kontakt zu den einheimischen Studierenden?**

**Lisa:** Besonders zu Beginn des Semesters gab es eine Vielzahl von Veranstaltungen, die von der Universität organisiert wurden. Das machte es mir einfach, die anderen Studierenden kennenzulernen. An den Veran-

staltungen nahmen allerdings vor allem internationale Studierende teil, weniger Amerikaner. Insgesamt fiel es mir daher leichter, mit internationalen Austauschstudierenden Kontakt aufzunehmen.

**Christina:** In Vietnam war das sehr unterschiedlich. Mit einigen Studierenden war es schwieriger, in Kontakt zu treten, da sie nur schlecht oder mit einem starken Akzent Englisch sprechen konnten und schüchtern waren. Mit den Studierenden des internationalen Buddy-Clubs war es hingegen sehr leicht, ins Gespräch zu kommen und Freundschaften zu schließen. Zusätzlich ist zu erwähnen, dass es mehr Buddys als Austauschstudierende gibt. Somit hatte ich auch immer die Chance, mich mit unterschiedlichen Leuten auszutauschen.

**Was hat Ihnen besonders gefallen und welches waren die größten Herausforderungen für Sie?**

**Christina:** Besonders gut ist das Essen! Ich mochte auch das Wetter dort, immer warm. Ein weiterer Pluspunkt ist, dass man sich einfach mehr leisten kann. Fast alles ist etwas günstiger und man kann das Leben mal richtig genießen! Schwierig zu meistern war manchmal die Sprachbarriere. Außerhalb der Uni sprechen nur wenige Leute Englisch. Selbst die Mitarbeiter an der Uni, wie z.B. in der Kantine, sprechen fast kein Englisch und man muss sich mit Händen und Füßen verständigen. Zu Beginn war auch der Verkehr eine echte Herausforderung: Da es nur wenige Fußgängerampeln gibt, war es nicht immer leicht, bei dem chaotischen Verkehr die Straße zu überqueren.

**Lisa:** Mir hat New Orleans als Stadt unglaublich gut gefallen. Die Atmosphäre ist einzigartig und es gibt immer etwas Neues zu entdecken. Die Menschen sind sehr freundlich, hilfsbereit und entspannt. Und ähnlich

Auf das traditionelle Leben trifft man in Vietnam auch.

Christina Eberle

wie in Vietnam, ist das Essen ein Traum! Am Studentenleben in den USA begeistert mich am meisten das Zugehörigkeitsgefühl der Studierenden zur eigenen Universität. Man ist stolz auf seine Universität und zeigt das auch nach außen. Verstärkt wird dieses Zusammengehörigkeitsgefühl natürlich dadurch, dass sich das Leben größtenteils auf dem Campus abspielt und die Studierenden auch auf dem Campus wohnen.

**Würden Sie ein Auslandssemester an Ihrer Partneruni weiterempfehlen?**

**Lisa:** Definitiv! New Orleans ist vor allem für Tourismusstudierende ein toller Ort. Es ist interessant zu sehen, wie sich der Tourismus dort, vor allem nach Hurricane Katrina, stetig verändert und wächst. Außerdem verfügt die University of New Orleans über ein vielfältiges Hotel-, Restaurant- und Tourismusprogramm mit vielen interessanten Kursen und Veranstaltungen.

**Christina:** Auch ich kann ein Auslandssemester an der Vietnam National University weiterempfehlen. Selbst wenn das Niveau hier etwas niedriger sein soll, habe ich in den Vorlesungen auf jeden Fall studienbezogenes Wissen gewonnen. Man wird von den Buddys herzlich begrüßt und fühlt sich an der Uni wertgeschätzt. Bei Problemen jeder Art kann man die Buddys oder die Uni selbst um Hilfe bitten.

*Liebe Lisa, liebe Christina, vielen Dank für das interessante Gespräch.*

*Das Interview führten Birgit Dittrich und Cornelia Liem, International Office der Fakultät für Tourismus.*

Meine erste Rollerfahrt – Das gehört zu Vietnam dazu!

Christina Eberle



# Von Pinguinen und Giraffen

## Mein Auslandspraktikum im San Diego Zoo

Sophie Baban

**Mein Praxissemester führte mich nach „Sunny San Diego“ in Kalifornien – dorthin, wo man das Leben am Strand verbringt. Im San Diego Zoo, einem der bekanntesten Zoos in den USA, absolvierte ich ein 5-monatiges Auslandspraktikum. Aufgeregt und ein bisschen nervös war ich, als ich in den Flieger stieg. Wie ist es wohl, in einem anderen Land zu arbeiten und zu leben? Mit dem Schritt ins Flugzeug stellte ich mich dieser Herausforderung.**

Schnell zeigte sich, dass meine Ängste unbegründet waren. Die ersten Menschen, die ich in San Diego kennenlernte, waren sehr zuvorkommend und hilfsbereit. Auch meine künftigen Arbeitskollegen erleichterten mir durch ihre herzliche Art den Einstieg in die Arbeitswelt. In den folgenden fünf Monaten arbeitete ich in der Marketingabteilung des San Diego Zoos. Da ca. 100 Mitarbeiter allein in dieser Abteilung beschäftigt waren, wurde mir von Anfang an bewusst, dass ich zu jeder Zeit genug Arbeit haben würde. Und so war es auch: Ich durfte vor allem in den Bereich der „Creative Services“ hineinschnuppern. Mein Team kümmerte sich um das Zusammenstellen von Videos für den San Diego Zoo Kids Channel. Dabei handelt es sich um einen kinderfreundlichen, kommerzielleren Fernsehsender, speziell für Kinderkrankenhäuser und Ronald McDonald Houses, der in vielen Regionen der Vereinigten Staaten und in anderen Ländern ausgestrahlt wird. Da die Kinder nicht die Möglichkeit haben, in den Zoo zu gehen, bringt San Diego Zoo Kids den Kindern den Zoo und die Tierwelt ins Krankenhaus. Gemeinsam mit dem Team arbeitete ich an verschiedenen Videos und kreierte Ideen für die nächsten Folgen.

### Live bei Dreharbeiten

Außerdem war ich für die allgemeinen Vertragsbeziehungen zwischen San Diego Zoo Global und den einzelnen Vertragspartnern für das Filmen im Krankenhaus zuständig. Hierunter zählten zum Beispiel die Verträge mit Fotografen vor Ort. Zusätzlich war ich Mitglied des Planungskomitees für spezielle Events des San Diego Zoos. Im Mai und Juni veranstaltete der Zoo jeweils einen Welt-Pinguin- und einen Welt-Giraffen-Tag. Meine Verantwortlichkeit hierbei war die allgemeine Planung des Ablaufs für diese Tage. Außerdem durfte ich an verschiedenen Dreharbeiten teilnehmen und zusätzlich einiges über die Film- und Fotoindustrie erfahren.

### Höhepunkte meiner Praktikumszeit

Regelmäßige Besprechungen standen auch immer mit auf dem Tagesprogramm und so konnte ich den Ablauf einer Marketingkampagne zur Eröffnung einer neuen Ausstellung direkt miterleben und mitgestalten: „Africa Rocks“ wurde schließlich am 1. Juli 2017 als neue, exklusive Tieranlage im San Diego Zoo eingeweiht. Dieses Projekt stand damit im Mittelpunkt all meiner Marketingbemühungen während meines Praktikums. Am Tag der Eröffnung mit dabei zu sein, war ein Höhepunkt meiner Praktikumszeit



Kindern die Tierwelt näherbringen, das ist u.a. das Ziel des San Diego Zoos.

[@Sophie Baban](#)

und auch eine Belohnung für die langwierige Planung und Ausgestaltung der Werbemaßnahmen.

### Wertvolle Erfahrungen fürs Berufsleben

Ein weiterer Schwerpunkt meines Praktikums waren die Vorbereitungen für das sogenannte California Travel Summit 2017. California Travel Association (CalTravel) ist die vereinheitlichte Stimme für Kaliforniens Reise- und Tourismusbranche. Meine Aufgaben bestanden darin, für die alljährlich bestehende CalTravel-Konferenz in Newport Beach Präsentationen und Skripte für den Ablauf der Veranstaltung zu entwerfen. Dabei war ich auch Mitglied im Planungskomitee der Konferenz, die sich über drei Tage erstreckte. Ich kam während dieser Konferenz mit vielen interessanten Leuten aus der Tourismusbranche in Kalifornien ins Gespräch und konnte dadurch einiges an Erfahrung für mein späteres Berufsleben mitnehmen.

### Eine lehrreiche und spannende Zeit

Grundsätzlich kann ich sagen, dass das Arbeiten in einem interkulturellen Arbeitsumfeld sehr spannend und lehrreich war. Natürlich gab es auch große Herausforderungen wie zum Beispiel die Sprachbarrieren. Die Arbeitsatmosphäre und das Verhältnis zu den Mitarbeitern war jedoch eine so positive Überraschung, dass ich mir sicher bin, dass ich immer gerne an mein erstes Pflichtpraktikum zurückdenken werde. Außerdem konnte ich während dieser Zeit enorm viele Kontakte knüpfen und bereits ein Netzwerk für meinen zukünftigen Berufsweg aufbauen. Ich bin sehr froh, dass ich die Möglichkeit hatte, ein Praktikum im San Diego Zoo zu absolvieren. ■

Auslandspraktikum in „Sunny San Diego“

[@Sophie Baban](#)



# PRIESTEREGG

Einfach leben. Einfach Mensch sein.



[www.priesteregg.at](http://www.priesteregg.at)  
[www.facebook.com/priesteregg](https://www.facebook.com/priesteregg)

# ITHAS 2018

IT HAS been an unforgettable trip



After a year on shore during ITHAS 2017 the participants of this years' ITHAS once more set sails to explore Croatia's beautiful places, cities, sights, nature parks and islands.

[Janina Caspar](#)

Nina Thoma

**The International Tourism and Hospitality Academy at Sea (ITHAS) in Croatia took place in 2018 for the 13th time. Already Antoine de Saint-Exupery said: "If you want to build a ship, don't drum up the men to gather wood, divide the work and give orders. Instead, teach them to yearn for the vast and endless sea." and that's essentially exactly what the International Tourism and Hospitality Academy at Sea 2018 did with its participants. 107 bachelor, master and doctoral students as well as professors fell in love with ITHAS, the sea and this years' topic, "marine tourism", while cruising for seven days on four motor sailers along the Dalmatian coast.**

ITHAS 2018 was again successfully hosted by the Faculty of Economics & Business of the University of Zagreb (Croatia). After a year on shore during ITHAS 2017 the participants of this years' ITHAS once more set sails to explore Croatia's beautiful places, cities, sights, nature parks and islands. Like always after its founding in 2005, ITHAS 2018 was planned and organised to perfection by University of Zagreb's professor Nevenka Cavlek, the „Queen of ITHAS“.

Starting from Trogir, the four motor-sailing boats took the 107 professors and students along the coast to Rogoznica, Šibenik, the Krka national park, the island of PrviĐ, the Kornati national park as well as Primošten.

This years' participating universities were the University of Zagreb (Croatia), Munich University of Applied Sciences (Germany), Corvinus University of Budapest (Hungary), University of Haifa (Israel) and the German University of Technology (Oman). The students were a mixed group of bachelor students, master students and doctoral students. The Department of Tourism of the Munich University of Ap-

Simon A. Nagy, Corvinus University of Budapest (Hungary)

*We had lectures from world-famous professors whom I have known from the cover of my textbooks, but never imagined that I would be able to meet them in person and that I would have the chance to pick their brain with my questions and ideas. Simply put, ITHAS was an amazing learning and networking experience!*

plied Sciences was not only represented by 23 bachelor and master students but also by the professors Ralph Berchtenbreiter and Andreas Humpe. During the sails, captivating lectures and discussions were held by the following professors:

- Professor Charles Arcodia and Margarida Abreu Novais of the Griffith University (Australia): Innovations in marine tourism
- Professor Eli Avraham, University of Haifa (Israel): Marketing and branding seaside and island destinations
- Professor Heba Aziz, German University of Technology (Oman): Cruise Tourism – a developmental perspective
- Professor Ralph Berchtenbreiter, Munich University of Applied Sciences (Germany): Digital marketing in marine tourism


- Professor emeritus Erik Cohen, Hebrew University of Jerusalem (Israel): Small islands – attraction and vulnerability
- Professor Chris Cooper, Leeds Beckett University (United Kingdom): Resorting to pleasure – past, present and future
- Professor Larry Dwyer and Alison Gill, University of New South Wales (Australia): Planning for sustainability in coastal and marine tourism
- Professor Andreas Humpe, Munich University of Applied Sciences (Germany): Financial aspects of marine tourism
- Professor Jafar Jafari, University of Wisconsin-Stout (USA): Understanding and managing cruise tourism culture
- Professor Adele Ladkin, Bournemouth University (United Kingdom): All at sea – sustaining livelihoods through maritime tourism in Croatia
- Professor Yoel Mansfeld, University of Haifa (Israel): Over-tourism and carrying capacity management – challenges and practice in coastal communities
- Also involved were: Dr. Harald Albrecht, Technical University Munich (Germany), Professor Nati Juaneda, Universitat de les Illes Balears (Spain) and Professor Arjun Singh, Michigan State University (USA).

## Cheerful discussions and diverse field trips

The onshore field trips included visits to historic sites, hikes in national parks, meetings with representatives of local tourism institutions and other stakeholders. The evenings were filled with cheerful discussions among students, professors and staff as well as rehearsals for the final evening. Of course, there was enough free time to get off the boats and explore the different cities and destinations together.



### Remarkable memories

We all have come home with a deeper understanding of the subject marine tourism but also with a lot of unexpected and rare experiences. We not only met new people and professionals from all over the world, we also formed meaningful friendships and made lots of remarkable memories. 

“  
Sara MelkiD,  
University of Zagreb (Croatia)

I am really grateful that we had a chance to learn from professors and local experts, from PHD students, but also from each other and ourselves. Not only I brought home a small seasickness and a sunburn but also an immense desire to stay in contact and to see those people again. And I know we will, sometime and somewhere.



Participants of  
ITHAS 2018

 Lisa Faßbender

Anzeige

## TIROLER GASTLICHKEIT, DIE VON HERZEN KOMMT!

Ein familiär geführtes Wellnesshotel inmitten der Kitzbüheler Alpen!

## ANKOMMEN UND WOHLFÜHLEN.

**Vital-Landhotel Schermer GmbH & Co KG**  
**Familie Jakob und Andrea Schermer**

Dorfstraße 106 | A-6363 Westendorf | Westendorf / Kitzbüheler Alpen  
Tel. +43 5334 6268 | Fax +43 5334 6268 66  
welcome@schermer.at | www.vitalhotelschermer.at



# Woher kommt das Geld?

## Finanzierungsformen im Tourismus

### MASTER FORUM: Tourism matters!

Lara Bittner und Veronika Neubauer,  
Masterstudentinnen im  
Tourismusmanagement

**Bei der Finanzierung ihrer Projekte stehen touristische Unternehmen immer wieder vor vielfältigen Herausforderungen – Aber wie und vor allem durch wen kann dieser teils immense Kapitalbedarf gedeckt werden? Diese Frage diskutierten Referenten, Branchenvertreter sowie Professoren und Studierende der Hochschule München zur Tourism matters! – Auftaktveranstaltung im Sommersemester 2018.**

Als Ehrengäste der Veranstaltung waren drei hochkarätige Referenten und Finanzexperten geladen: Dr. Alexis Eisenhofer, Managing Director der financial.com AG, entwickelt als Unternehmer der Finanzinformationsbranche kundenindividuelle Informationslösungen für weltweite Finanzinstitute; Carsten Becker verantwortet als Group Director Finance der FTI Touristik GmbH den Finanzbereich einer der größten Reiseveranstalter Deutschlands; Carina Wollenhaupt, Absolventin der Hochschule München, betreut die Bereiche Finanzierungen, Cash Management, Property Management und Versicherungen als Director Corporate Finance im Head Office der Motel One Group.

Prof. Dr. Marion Rauscher, Prodekanin der Fakultät für Tourismus eröffnete den Abend, an dem gleichzeitig das Eröffnungsspiel der WM 2018 stattfand, und zog passenderweise eine Parallele zu der ebenso vorherrschenden Problematik der Finanzierung im Fußball. Sie ging vor allem auf die Kreditvergabe der Banken ein, die in den letzten Jahren immer restriktiver und dokumentationsintensiver geworden sei, bevor sie das Mikrofon an die beiden Moderatoren und Masterstudierenden Milena Merling und Philipp Daldrup übergab.

Als ersten Impuls zur Annäherung an das Thema „Finanzierung im Tourismus“ folgte ein selbst gedrehtes Video, in dem das Veranstaltungsteam den Zuhörern durch kurze Interviews von Professoren und Studierenden der Fakultät einen gelungenen Einblick in die Thematik aus Sicht der Hochschule München gab.

#### Das Geld kommt vom Kunden

Die Impulsvortragsreihe startete mit Dr. Alexis Eisenhofer. Er antwortete auf die Veranstaltungsfrage „Woher kommt das Geld?“ spontan mit „am Besten vom Kunden“. Als Finanzexperte empfahl er, zuerst im Unternehmen Produkte zu entwickeln, bevor auf Investorensuche gegangen wird. Als enorm wichtig stellte er dabei die Position von Netzwerkeffekten heraus, da besondere Werte generiert werden können, wenn verschiedene Menschen zusammenkommen. Ein großes Netzwerk hat seiner Meinung nach die Komponenten Reichweite und Belastbarkeit, die beispielsweise durch Events über viele Jahre verstärkt werden können. Des Weiteren stellte er Trends wie Social Media („online finden, offline binden“), Social Seating und Blockchain vor. Hierdurch können neue Marken und Konzepte im Tourismus leichter implementiert und finanziert werden.

#### Investorensuche: frommer, aber kein leichter Wunsch

Carsten Becker stellte in seinem Vortrag die Herausforderungen der Veranstalterfinanzierung heraus. Dazu erklärte er zunächst, wie ein moderner Reiseveranstalter aufgestellt ist. Dessen Leistungsangebot orientiert sich nämlich zunehmend an der Destination mit den zugehörigen „Destinations Management Companies“. Auch der Produkteinkauf findet weitgehend vor Ort statt. Carsten Becker erwähnte zudem auch, dass der „Own Content“ stark im Kommen ist – das

heißt der Betrieb von Hotels im Eigentum oder gepachtet von „fremden vermögenden Personen“. Um zum Thema der Finanzierung zu kommen, erläuterte er zunächst, wann zeitlich gesehen die Zahlungseingänge und -ausgänge bei einem Reiseveranstalter stattfinden. Hier liegen auch die großen Herausforderungen der Veranstalterfinanzierung: die extreme Saisonalität im Tourismus. Dies führt zu Liquiditätsüberdeckung im Sommer und einer Liquiditätsunterdeckung im Winter. Diese Unterdeckung kann mit sogenannter Saisonfinanzierung durch Banken ausgeglichen werden. Und „Warum sind weitere Finanzierungsformen nötig?“ Nach Ansicht von Carsten Becker sind verschiedene Investitionen nötig, sei es in neue Quellmärkte oder in die IT, da von einem Reiseveranstalter Milliarden von Daten übertragen werden. Dies fällt unter die strategische Finanzierung. Zudem gibt es neben der Saisonfinanzierung und der strategischen Finanzierung die Projektfinanzierung, worunter die Finanzierung von Hotels, Renovierungen, Bussen für die Transfers oder Kreuzfahrtschiffen fällt. Seinen Vortrag schloss er mit den Worten ab, dass einen Investoren zu suchen zwar „ein frommer, aber nicht ganz so leicht zu realisierender Wunsch“ sei.

#### Jeder m<sup>2</sup> generiert Umsatz

Carina Wollenhaupt veranschaulichte in ihrem Impulsvortrag die Finanzierungsmethoden in der Hotelbranche – im Speziellen der Motel One Group. Bei Motel One gibt es zwei Bereiche: Der erste ist der operative Bereich. Hier zahlt der Gast „up front“, das heißt direkt beim Check-in gibt es Gelder für die Motel One Group, die verwendet werden können. Die Hotels sind sogenannte Cashcows, die im operativen Geschäft keine Kredite brauchen, sondern direkt mit dem Geld der Gäste arbeiten können. Dieses Cash wird in neue Projekte inves-

tiert, wie die Einrichtung und Renovierungen, da die Hotels der Motel One Group sehr kurze Renovierungszyklen haben. Der zweite Bereich ist der Immobilienbereich. Die Motel One Group hat bereits 16 Hotels im Eigentum und zehn in der Pipeline. Motel One kauft hierbei das Grundstück und sucht nach Bauunternehmen, die den Hotelbau umsetzen. Hinsichtlich der Finanzierung werden die Bauphase und Betriebsphase zu 75% von Banken finanziert. Da die Marke bekannt ist und für ein hohes Qualitätsniveau steht, hat die Motel One Group keine Schwierigkeiten, eine Bank zu finden, die bereit ist, die Motel-One-Immobilie zu finanzieren. Eine Herausforderung ist jedoch, je nach Standort der Immobilie, die Zusammenarbeit mit einer lokalen Bank. Zum Abschluss fasste Frau Wollenhaupt zusammen: „Jeder m<sup>2</sup> generiert Umsatz“, weil Motel One kein Restaurant, keinen Wellnessbereich und auch keine Tagungsräume besitzt.

### Podiumsdiskussion beleuchtet spannende Fragen

In der an die Impulsvorträge anschließenden Diskussionsrunde wurden einige interessante Aspekte noch einmal näher beleuchtet wie die Besonderheiten der Finanzierungsstruktur touristischer Unternehmen und die spezifischen Herausforderungen für einzelne Tourismusakteure. Wie Herr Becker betonte, ist die gesamte Tourismusbranche in den letzten Jahren immer wieder durch Umwelteinflüsse, Terror oder Insolvenzen erschüttert worden. Sich diesen Einflüssen zu stellen, ist nach wie vor die wohl größte Herausforderung für touristische Unternehmen. Auch dem interessierten Publikum brannten einige Fragen auf den Lippen, die sich vor allem an der zukünftigen Ausrichtung der Reiseveranstalter und Hotelgruppe orientierten.

Das abschließende Get-together im Foyer der Fakultät ermöglichte allen Branchenvertretern, Professoren



und Studierenden, sich mit den Referenten auszutauschen. Dank des Sponsors Schleber Finanz-Consult GmbH genossen alle Anwesenden beim Get-together verschiedene Kanapees sowie einen hervorragenden Service.

Während der Podiumsdiskussion, moderiert von den Masterstudierenden Philipp Daldrup und Milena Merling, wurden einige interessante Aspekte noch einmal näher beleuchtet.

 Hochschule München

Anzeige

# Tourismus Management Passport



Jetzt als App für iOS  
und Android verfügbar.

NEU

Now available as app  
for iOS and Android.

Search for „Tourismus Management Passport“

# Karrieren – Ehemalige stellen sich vor!

## Barbara Schmottermeyer

Key-Account-Managerin,  
Europäische Reiseversicherung AG (ERV)



**Der Kontakt mit Menschen und der Aufbau von sozialen Netzwerken sind mir schon immer leicht gefallen und sind ein Teil meiner Persönlichkeit. Deswegen zog es mich auch nach dem Abitur gleich in den Vertrieb.**

Nach meiner Ausbildung zur Reiseverkehrskauffrau in einem Reisebüro der heutigen DER Touristik wollte ich tiefer in die Welt des Tourismus eintauchen und begann das Studium an der Hochschule München. Währenddessen gewann ich spannende Einblicke in unterschiedliche betriebswirtschaftliche Bereiche und genoss vor allem den starken Praxisbezug zur Touristik. Nach meinem Abschluss an der Hochschule war für mich klar, dass der Vertrieb auch weiterhin meine Passion sein würde, und ich entschied mich, den Weg im Account-Management weiterzuverfolgen. Nach einigen Jahren Berufserfahrung in diesem Bereich bin ich seit knapp einem Jahr, bei der ERV (Europäische Reiseversicherung AG) im Key-Account-Management angestellt. Neben einem sehr flexiblen Arbeitgeber, habe ich hier sehr spannende und agile Kunden vom Großkonzern bis hin zum Start-up übernehmen und gewinnen dürfen.

**Entgegen aller Vorurteile: Karriere ist auch in der Touristik möglich**

Nach meinem Abitur im Jahr 2008 entschied ich mich – im Gegensatz zu den meisten Schulfreunden – für eine Ausbildung. Ich hatte erst einmal genug von der Theorie und wollte raus in die Praxis. Da mich Reisen, die Touristik und der Kontakt mit Menschen schon immer fasziniert haben, war eine Ausbildung zur Reiseverkehrskauffrau der ideale Einstieg. Durch meinen Ehrgeiz – und natürlich auch ein wenig Glück – konnte

ich meine Ausbildung verkürzen und das betriebswirtschaftliche Studium an der Hochschule München bereits im Frühjahr 2011 beginnen. Während meiner Studienzeit begeisterten mich besonders die Fächer Marketing, Destinationsmanagement, Sustainable Tourism and Leadership. Um diese Fachrichtungen zu vertiefen und den Praxisbezug nicht zu verlieren, arbeitete ich neben dem Studium in verschiedenen touristischen Unternehmen, in vielfältigen Bereichen vom Krisenmanagement in einem führenden Konzern bis hin zum Einkauf in einem digitalen Start-up.

Nach dem Bachelorabschluss an der Hochschule München war mir klar, dass sich meine Begeisterung für den Vertrieb über die theoretische Phase hinweg gefestigt hatte, und ich konnte meine Leidenschaft zum Beruf machen. Ich stieg als Junior Marketing & Sales Coordinator bei einer Agentur für Destinations- und Hotelmanagement ein und konnte mich innerhalb von zwei Jahren durch Engagement und Motivation meines Teams zur Teamleitung im Account-Management hocharbeiten. Doch „Stillstand ist Rückschritt“ und so entschied ich mich, einen weiteren Schritt auf der Leiter zu nehmen und bewarb mich als Key-Account-Managerin bei der Europäischen Reiseversicherung.

**Was ich an meiner Arbeit schätze**

Seit September 2017 arbeite ich nun bei dem Reiseversicherer der ERGO Group/Munich RE als Key-Account-Managerin. An meiner täglichen Arbeit bei der ERV schätze ich vor allem die Vielfaltigkeit der Kunden. Hier betreue ich – neben großen, eher traditionellen Konzernen wie Deutsche Bahn oder TUI – auch sehr junge und agile Unternehmen wie billigermietwagen.de

oder mydays. Durch diese Mischung gewinne ich viele Einblicke in die Arbeitsweise verschiedener Unternehmen und bin in der Zusammenarbeit ständig gefordert, da ich meine eigene Vorgehensweise den individuellen Bedürfnissen der Kunden anpassen muss und jeden Tag neuen Herausforderungen gegenüberstehe. Durch innovative Ideen, wie beispielweise unsere „travel & care“-App, die Versicherungsschutz mit nützlichen Reisegadgets wie trip-advisor oder interaktiven Karten verbindet, schaffen wir es Schritt für Schritt, das angestaubte Image von Reiseversicherungen aus den Köpfen zu wischen und auch junge Kundengruppen vermehrt für uns und einen Reise-schutz zu gewinnen. Wenn junge Weltbummler dann gut abgesichert etwa in ihr Auslandssemester oder zu einem aufregenden Abenteuer nach Australien starten, freue ich mich, mit meiner Erfahrung und meinem Input einen Teil zu diesen Erlebnissen beizutragen und ihnen einen echten Mehrwert, das unbezahlbare Gefühl der Sicherheit, mit auf den Weg geben zu können.

**Über den Tellerrand blicken**

Wenn ich auf meinen bisherigen Lebensweg zurückblicke, schätze ich mich sehr glücklich, so viele unterschiedliche Bereiche ausprobiert zu haben. Deshalb glaube ich fest daran, dass es sich lohnt, sich auch einmal etwas zuzutrauen, seine Träume zu verfolgen und vor allem hin und wieder über den eigenen Tellerrand hinauszublicken. ■

# Katrin Lepold

## Manager Human Relations, Motel One

**Mein ursprünglich eingeschlagener beruflicher Weg sah überhaupt nicht danach aus, dass ich mal in der Personalabteilung einer Hotelkette arbeiten würde. Nach meiner Berufsausbildung in einer Rechtsanwaltskanzlei habe ich dort noch ein paar Jahre als Sekretärin gearbeitet. Dann habe ich mich jedoch dazu entschieden, dass ich zukünftig mehr mit Menschen, ihren Kompetenzen, Kulturen und Geschichten arbeiten möchte.**

Auf dem zweiten Bildungsweg habe ich daher mein Abitur nachgeholt und bevor das Studium in München an der Hochschule losging, packte ich meinen Rucksack und bereiste mehrere Länder, darunter unter anderem Thailand, Neuseeland und Südkorea. Schließlich wollte ich zukünftig mit Menschen aus verschiedenen Kulturkreisen zusammenarbeiten – Und wo kann man diese Kulturen besser kennenlernen als direkt in den Ländern?

### Zum Tourismusstudium nach München

Nach meiner langen Rucksackreise begann ich mein Tourismusstudium in München. Bereits in der ersten Vorlesung wurde Motel One als Best-Practice-Beispiel genannt. In meinem Studium habe ich die Themenberei-

che HR und Hospitality vertieft und wollte unbedingt praktische Erfahrungen in einer Personalabteilung sammeln. Da kam das ausgeschriebene Praktikum in der HR-Abteilung der Motel-One-Zentrale wie gerufen. Wo sonst treffen so viele spannende Geschichten, interessante Menschen und unterschiedliche Kulturen zusammen wie in der Zentrale eines expandierenden Hotelunternehmens?

### Praktikum bei Motel One

Während meines sechsmonatigen Praktikums bei Motel One warteten viele spannende Einblicke und Aufgaben auf mich. Dazu gehörten unter anderem: Entwicklung von Rekrutierungsstrategien, Unterstützung bei der Einführung eines Recruiting Tools für die Hotels, Optimierung des Onboarding-Prozesses, Teilnahme bei Kick-off-Veranstaltungen, Planung von Personalentwicklungsmaßnahmen oder die Teilnahme an Schulungen der eigenen One University.

Die Aufgaben waren spannend und vielfältig, die Kollegen hilfsbereit und sehr freundlich. Motel One wollte ich daher nach meinem Praktikum auf keinen Fall verlassen. Umso mehr freute ich mich über die Möglichkeit, als Werkstudentin bleiben zu können. Manchmal war es schon herausfordernd, Vorlesungen, Seminararbeiten, den Job und die dazugehörigen Geschäftsreisen unter einen Hut zu bekommen. Aber es hat sich gelohnt, so konnte ich weiterhin an vielen, spannenden HR-Projekten mitarbeiten.

### Einstieg nach dem Studium

Nachdem ich meine letzten Klausuren geschrieben hatte, stieg ich als Assistant Manager Human Relations bei Motel One fest ein. Und gleich zu Beginn durfte ich ein unglaublich abwechslungsreiches Projekt betreuen: das Integrationsprojekt.

Im Jahr 2015 sind Hunderttausende Menschen nach Deutschland geflüchtet, in der Hoffnung, hier einen Neuanfang in Frieden zu beginnen. Damit ihnen dieser Neuanfang gelingt, ist eine Beschäftigung essenziell. Die Geschäftsführung von Motel One hat dies erkannt und sich entschieden, soziale und gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen.

### Herzensprojekt und Herausforderung gleichermaßen

Das Integrationsprojekt vereint genau das, weswegen ich meinen ursprünglichen Job in der Rechtsanwaltskanzlei aufgegeben habe: mit Menschen sowie fremden Kulturen zu arbeiten und ihnen dabei zu helfen, sich zu integrieren und zu entwickeln, sie zu fördern und zu fordern. Es war aber nicht ganz leicht, sich in dieses neue Themengebiet einzuarbeiten. Es gab viele bürokratische und organisatorische Hürden. Aber es hat sich gelohnt! Es erfüllt mich jeden Tag mit Stolz und Freude, wenn ich sehe, wie toll sich unsere internationalen Praktikanten und Auszubildenden integrieren und entwickeln.

Seit dem Studium an der Hochschule und dem Einstieg in die Berufswelt liegen spannende und aufregende zwei Jahre hinter mir. Dass ich mal als Manager Human Relations arbeiten würde, hätte ich mir nie träumen lassen und ich habe es auch nicht gezielt geplant. Aber ich bin sehr froh, dass es so gekommen ist!

Ich freue mich auf viele weitere spannende Projekte, die das Leben bringt. Ein neuer Weg, den ich seit wenigen Monaten gehe, ist, dass ich die Stiftung von Motel One betreue. Heute kann ich sagen, dass ich den Traumjob gefunden habe, der zu mir passt. Der Tourismus, die Hotellerie, insbesondere die dazugehörigen Menschen, sind ein absolut spannendes Feld!



Katrin Lepold

Dass ich eines Tages mal als Manager Human Relations bei einer internationalen Hotelkette arbeiten würde, hätte ich mir nie träumen lassen.

# Persönliche und berufliche Entwicklung im Studium

## Ergebnisse einer Alumnibefragung

Celine Chang

**An der Fakultät für Tourismus der Hochschule München wird der Kontakt mit Alumni großgeschrieben. So gibt es nicht nur regelmäßige Alumnitreffen, sondern viele Alumni engagieren sich auch weiterhin für die Fakultät, z.B. im Rahmen von Lehraufträgen, Gastvorträgen, Praktika oder als Mentoren. Auch bezogen auf die Einschätzung der Bedeutung des Studiums für die spätere Berufstätigkeit sind Alumni eine wichtige Ressource.**

Im Rahmen der Neuausrichtung des Bachelorprogramms („Bachelor 3.0“, Beginn ab Wintersemester 2018/2019) wurde daher eine Alumnibefragung durchgeführt mit dem Ziel, die Bedeutung studienbezogener Faktoren und Lernerfahrungen für die weitere berufliche Entwicklung zu analysieren.

### Methoden

Die Alumnibefragung erfolgte im Rahmen des Kurses „Anwendungen der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung“ (B562) im Wintersemester 2016/2017 durch 18 Studierende unter der Leitung der Autorin. Die

Befragung fand online mithilfe des Tools „Evasys“ statt. Der Fragebogen bestand hauptsächlich aus geschlossenen Fragen mit entweder Mehrfachantworten oder einer fünfstufigen Likert-Zustimmungsskala als Antwortmöglichkeiten. Eine Herausforderung bestand darin, mit Alumni Kontakt aufzunehmen, da an der Fakultät keine Speicherung der Kontaktdaten ehemaliger Studierender durchgeführt wird. Daher wurde zunächst der Weg der Kontaktaufnahme über die Xing- und Facebook-Alumni-Gruppe gewählt. Die Xing-Alumni-Gruppe TEAM (Tourism Experts Alumni Munich) ist eine geschlossene Gruppe, in der zum Befragungszeitpunkt 860 Alumni (N bereinigt) registriert waren. Die ebenfalls geschlossene Facebook-Gruppe umfasste zum Befragungszeitpunkt 432 Mitglieder. Da der Rücklauf über diese Gruppen sehr gering war, wurde im Anschluss das Schneeballsystem gewählt. Am Ende lag eine Stichprobe von N=118 Fragebögen vor, wovon 66% über das Schneeballsystem generiert wurden.

Die erreichte Stichprobe lässt sich wie folgt beschreiben: 75% der Befra-



gungsteilnehmer sind weiblich, das mittlere Alter lag bei 31 Jahren, 66% leben in einer Großstadt, 70% leben in einer festen Partnerschaft in einem gemeinsamen Haushalt und 17% haben Kinder. 72% verfügten über die allgemeine Hochschulreife als Schulabschluss. 63% hatten einen Bachelor in Tourismusmanagement absolviert, 31% ein Diplom, der Rest waren Masterabsolventen. 39% der Befragten planten die Aufnahme eines Masterstudiums zu einem späteren Zeitpunkt. Rund 45% verfügten bei Studienaufnahme über praktische Vorerfahrungen in der Branche, sei es über eine Ausbildung (21%), (Neben-)Jobs

© Jan Engel

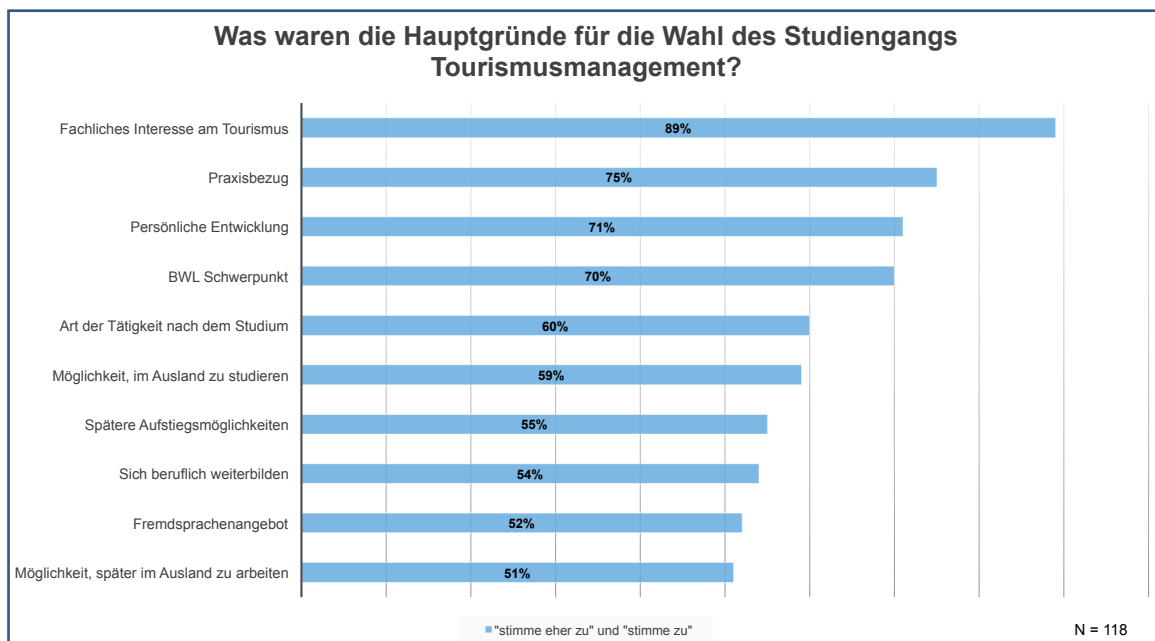


Abb. 1: Hauptgründe für die Wahl des Studiengangs an der Fakultät (zur leichteren Lesbarkeit werden hier und in den folgenden Abbildungen nur die Prozentwerte von „stimme eher zu“ und „stimme zu“ zusammengefasst dargestellt).

(22%) oder ein Studium (2,5%), davon zumeist in Hotellerie und Gastronomie.

## Ergebnisse

Die Ergebnisse werden anhand der untersuchten Fragestellungen dargestellt:

### Was waren die Gründe, sich für das Studium zu entscheiden?

Als Hauptgrund für die Studienwahl wurde „fachliches Interesse am Tourismus“ angegeben. Weitere Gründe sind in Abbildung 1 aufgeführt. Der Hauptgrund, sich für die Hochschule München zu entscheiden, lag in der Attraktivität der Stadt München. Weitere Aspekte, wie beispielsweise der Vorteil einer eigenen Fakultät für Tourismus, der Ruf der Hochschule oder das vorhandene soziale Umfeld, spielten im Mittel dagegen nur teilweise eine Rolle.

### Welche Kompetenzen wurden durch das Studium gefördert?

Im Mittel stimmten die Befragten zu, dass das Fachwissen praxisnah gelehrt wurde und die Auseinandersetzung mit den Fachinhalten wichtig für den Aufbau methodischer Kompetenzen war. Zudem stimmten sie im Mittel eher zu, dass durch das Studium wichtige Fachkompetenzen erworben wurden.

Außerdem wurde die Einschätzung zur Entwicklung überfachlicher Kompetenzen im Studium erhoben. Wie aus Abbildung 2 ersichtlich ist, stimmt ein Großteil der Befragten zu, überfachliche Kompetenzen im Studium erworben zu haben. An oberster Stelle steht hier die Selbstständigkeit.

Bezüglich der Kompetenzen, die aus Sicht der Befragten noch stärker im Studium gefördert werden sollten, wurden am häufigsten genannt (Mehrfachantworten): Führungskompetenzen (64%), unternehmerisches Denken (53%), strategisches Denken (43%), Entscheidungskompetenzen (42%) sowie Problemlösefähigkeit (40%). Bei der Frage nach Themen und Fächern, die im Studium vermehrt behandelt werden sollten, wurden BWL, Personalmanagement und Onlinemarketing am häufigsten genannt.

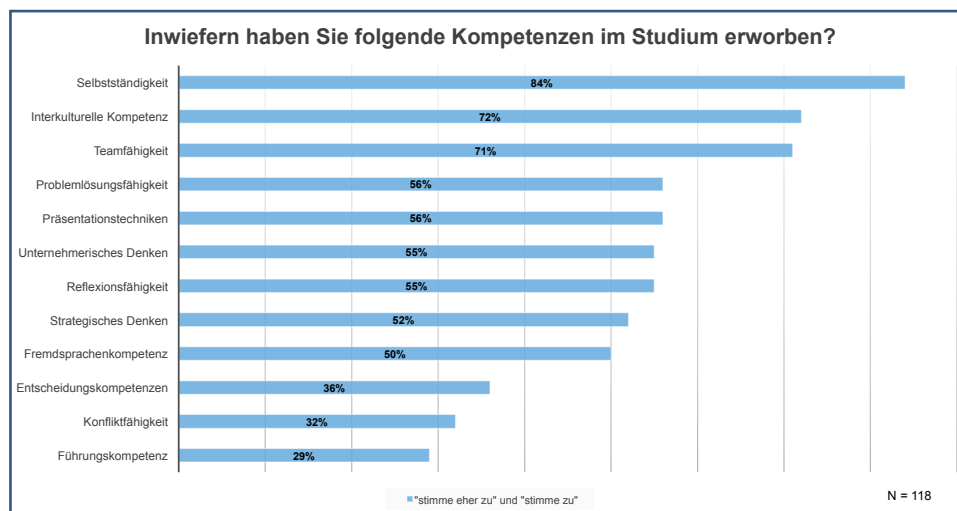


Abb. 2: Einschätzung des überfachlichen Kompetenzerwerbs im Rahmen des Studiums (addierte Prozente für die Antworten zu „stimme eher zu“ und „stimme zu“).

### Welche Lernfelder waren besonders wichtig für die persönliche Entwicklung?

In Hinblick auf die Frage, welche Lernfelder rückblickend wichtig für die persönliche Entwicklung waren, kommt der Auslandserfahrung (Studium und/oder Praktikum) eine besondere Bedeutung zu. 80% der Befragten gaben an, dass diese Erfahrung für sie wichtig/eher wichtig war. Von den Befragten hatten 60% während ihres Studiums einen Auslandsaufenthalt absolviert, davon hatten 70% an einer Partnerhochschule studiert. 62% waren im EU-Ausland, 38% außerhalb der EU. Innerhalb der EU war die Mehrheit im spanischsprachigen Ausland, gefolgt vom englischsprachigen Ausland. Außerhalb der EU war die Mehrheit im englischsprachigen Ausland.

Weitere wichtige Lernfelder für die persönliche Entwicklung sind in Abbildung 3 dargestellt.

### Wie bewerten die Alumni das Studium aus heutiger Sicht? Würden die AbsolventInnen das Studium noch einmal wählen bzw. weiterempfehlen?

Im Mittel sind die Befragten mit dem Studium aus heutiger Sicht zufrieden und würden das Studium auch weiterempfehlen. Noch einmal für das Studium an der Hochschule München würden sich 52% entscheiden. 2% würden das gleiche Studium an einer anderen Hochschule aufnehmen. 46% würden heute ein anderes Studium wählen. Hierfür wurde im Rahmen einer offenen Frage eine Vielzahl an Gründen angeführt, wovon die meis-

ten Nennungen mit dem Branchenfokus zu tun hatten. Einigen ist der Studiengang zu spezialisiert, andere führen an, dass der Studiengang zu unbekannt bei Arbeitgebern ist. Daher wurde von Befragten häufiger genannt, dass sie heute ein allgemeines BWL-Studium bevorzugen würden. Auch wurden die niedrigen Gehälter im Tourismus als Grund angeführt.

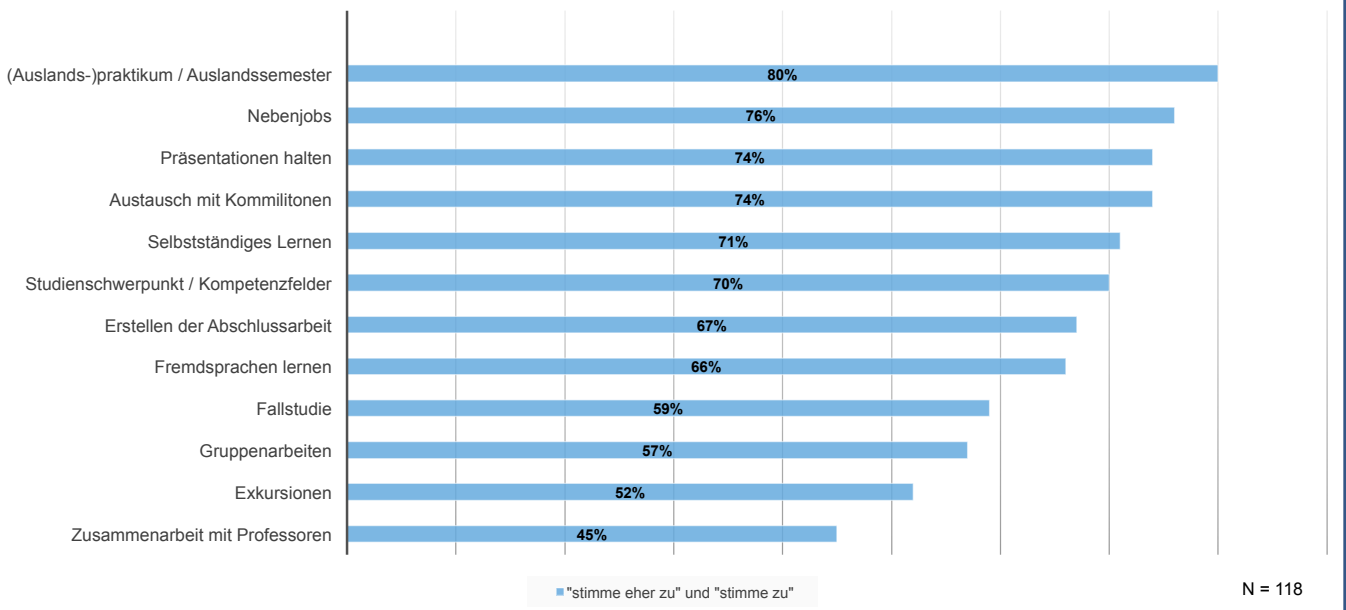
### Wie sahen der Berufseinstieg und die weitere berufliche Entwicklung der AbsolventInnen aus?

Bemerkenswert ist, dass die Dauer der Jobsuche nach Erhalt des Studienabschlusses im Durchschnitt nur einen Monat betrug. 41% gaben an, nahtlos eine Berufstätigkeit aufgenommen zu haben. Für 29% begann der Berufseinstieg mit einer Sachbearbeitungsstelle, für 14% im unteren Management, für 13% als Trainee, für 11% als Referent, für 10% gleich im oberen Management und für 9% in Form eines Praktikums. 11% der Befragten studierten noch (Masterstudium). Mit der Selbstständigkeit begannen nur rund 2%. Heute sind 23% der Befragten im oberen Management tätig, 22% üben eine Referententätigkeit aus, 21% eine Sachbearbeiterfunktion und 20% sind im unteren Management tätig. 70% sind in kleinen und mittleren Betrieben beschäftigt. Seit Ende des Studiums hatten schon 20% im Ausland gearbeitet.

### Wie viel Prozent arbeiten heute in der Tourismusbranche?

Von den Befragten arbeiten heute noch 34,3% im Tourismus, davon 39%

### Wie wichtig waren rückblickend die folgenden Lernfelder des Studiums für Ihre persönliche Entwicklung?



in der Hotellerie und 33 % bei Reiseveranstaltern. Ein größerer Teil arbeitet darüber hinaus im Dienstleistungssektor: 15,2 % im Bereich Marketing, Werbung und PR, 8,6 % in der Unternehmensberatung bzw. Wirtschaftsprüfung, 3,8 % im Bereich Personaldienstleistungen. Ansonsten sind bei den übrigen Befragten alle Branchen vertreten. Hier ließ sich keine Häufung erkennen. Die Hauptgründe für den Wechsel in andere Branchen waren bessere Angebote, die Vergütung sowie fehlende Entwicklungsmöglichkeiten. Unter denjenigen, die im Tourismus beschäftigt sind, ist die Identifikation mit der Branche hoch: 75 % gaben an, dass sie sich vorstellen können, bis zum Renteneintritt im Tourismus zu arbeiten.

#### Diskussion

Gerade vor dem Hintergrund der Überarbeitung des Studienangebots im Bachelorprogramm waren die Erkenntnisse aus der Alumnibefragung hilfreich, insbesondere was den BWL-Schwerpunkt und die Angebote im Rahmen der Internationalisierung betrifft.

Positiv ist zu werten, dass die Absolventen der Fakultät fast nahtlos eine Beschäftigung aufnehmen, d.h. die „Employability“ ist hoch. Der Einstieg erfolgt zwar häufig auf Sachbearbeitungsebene, allerdings ist nach

ein paar Jahren die Mehrheit in verantwortlicher Position tätig. Zwar arbeitet nur noch ein Drittel der Absolventen im Tourismus, allerdings bleibt ein Großteil dem Dienstleistungssektor treu. Mit denjenigen, die im Tourismus arbeiten, sind dies insgesamt 62 %. Die Gründe, warum Absolventen die Branche verlassen, sind den strukturellen Merkmalen der Beschäftigung im Tourismus geschuldet, mit denen die Branche insgesamt zu kämpfen hat (vgl. z.B. Gardini 2014), und stehen nicht mit dem Studium an sich in Zusammenhang.

Mit dem Studium selbst sind die meisten auch im Nachhinein zufrieden, jedoch würde ein größerer Teil heute ein weniger spezialisiertes Studium wie BWL wählen, auch weil Arbeitgeber den Abschluss nicht richtig einschätzen würden. Bei diesem Befund stellt sich die Frage nach der Herstellung der „Anschlussfähigkeit“ des Studienabschlusses für Personalentscheider anderer Branchen.

In Hinblick auf die Zielgruppe des Studienangebots ist die Erkenntnis bedeutsam, dass das wichtigste Entscheidungskriterium das fachliche Interesse am Tourismus ist. Damit wird dem Vorurteil entgegengewirkt, die Entscheidung für das Tourismusmanagement-Studium würden insbesondere diejenigen treffen, die „weniger BWL und mehr Sprachen“

lernen wollen. Im Gegenteil, die BWL-Ausrichtung ist den Befragten wichtig für die Studienwahl und sie empfehlen sogar eine noch stärkere BWL-Ausrichtung, die sich in der Neuausrichtung des Bachelorstudiengangs widerspiegeln wird. Das Fremdsprachenangebot scheint dagegen kein Hauptgrund, sondern mehr ein Attraktivitätsfaktor zu sein. Dieser ist in dem Kontext zu sehen, dass die Studierenden eine Affinität zur Internationalität der Branche haben und sie daher die Möglichkeiten des Auslandsstudiums und der Arbeit im Ausland schon bei der Studienwahl schätzen und diese dann später auch nutzen. Was die Anzahl der Studierenden betrifft, die während ihres Studiums ins Ausland gehen, liegt die Fakultät für Tourismus im Vergleich zu anderen Fakultäten an der Spitze.

Mithilfe von Alumnibefragungen lassen sich für die Fakultät wertvolle Erkenntnisse gewinnen. Daher ist es wünschenswert, Alumnibefragungen in regelmäßigen Abständen durchzuführen und eine größere Stichprobe bei der Teilnahme zu erreichen. ■

Quelle:

Gardini, M. A. (2014). Personalmanagement im Tourismus zwischen theoretischen Anforderungen und betrieblicher Realität: Eine kritische Bestandsaufnahme, Zeitschrift für Tourismuswissenschaft, 6, 1, 57–73.

Abb. 3: Einschätzung der Bedeutung verschiedener Lernfelder für die persönliche Entwicklung (addierte Prozente für die Antworten zu „stimme eher zu“ und „stimme zu“).



Jan  
Ammann

Anke  
Fiedler

Chris  
Murray

Christopher  
Brose

# DER RING DAS MUSICAL

ab 39,90 €

Fr 05.10. – 19:30 Uhr

Sa 06.10. – 19:30 Uhr

So 07.10. – 14:30 Uhr

Fr 12.10. – 19:30 Uhr

Sa 13.10. – 19:30 Uhr

So 14.10. – 14:30 Uhr

## Ludwigs Festspielhaus Füssen

[www.das-festspielhaus.de](http://www.das-festspielhaus.de) · +49 (0) 8362 5077-777



# Welche Gipfel wollen Sie erklimmen? Karriereplanung mit dem Mentoring-Programm

© Henrike Martius

Kerstin Mesch

**Touristische Unternehmen sehen sich immer häufiger mit einem Fachkräftemangel konfrontiert. Die Generation Y fordert neben einer individuellen Betreuung auch Feedback, Wertschätzung und Verständnis. Mentoring-Programme sollen diesen Bedürfnissen begegnen.**

Auf Augenhöhe erhält der Mentee Unterstützung auf seinem Karriereweg, die MentorInnen vertiefen wichtige Führungs- und Beratungskompetenzen. Im Mentoring-Programm der Fakultät für Tourismus treffen Studierende der Fakultät für Tourismus mit berufserfahrenen MentorInnen, ehemaligen AbsolventInnen der Fakultät für Tourismus zusammen. Sie begleiten und unterstützen den akademischen Nachwuchs in der Karriereplanung. Schon während der Studienzzeit können teilnehmende Studierende so von einem intensiven Erfahrungsaustausch mit der Praxis profitieren, sich fachlich und persönlich weiterentwickeln und ein berufliches Netzwerk aufbauen.

Während des Jahres arbeiten MentorIn und Mentee zusammen an den selbst gesetzten Zielvereinbarungen. Gemeinsam entwickelt das Mentoring-Tandem zum Beispiel Strategien für den Berufseinstieg und die Karriereplanung des Mentees. Der/die MentorIn unterstützt den Mentee mit wertvollen Tipps für die persönliche Weiterentwicklung und/oder beim Bewerbungsprozess.

Zudem bekommen die Mentees die einmalige Gelegenheit, praxisnahe Einblicke in das jeweilige Unternehmen ihrer MentorInnen zu gewinnen und werden in deren Netzwerke eingeführt.

## Gewinnbringender Austausch für beide Seiten

Eine aktive und konstruktive Mitwirkung an der Gestaltung der Mentoring-Beziehung ist selbstverständlich Voraussetzung für einen gewinnbringenden Austausch auf beiden Seiten.

So profitieren Mentees wie MentorInnen gleichermaßen. Frische Ideen und Impulse vom akademischen Nachwuchs und die Möglichkeit der Rekrutierung von qualifizierten AbsolventInnen sind sicherlich ein Mehrwert für die berufserfahrenen MentorInnen. Gleichzeitig vertiefen sie ihre Führungs- und Beratungskompetenzen, indem sie ihrem jeweiligen Mentee mit Rat und Tat zur Seite stehen, und sie erweitern ihre Vernetzungsmöglichkeiten im Austausch mit den anderen teilnehmenden MentorInnen.

## Daten & Fakten zum Programm


Das Mentoring-Programm startet im Frühjahr und erstreckt sich über ein Jahr. Bei der Auftaktveranstaltung an der Fakultät für Tourismus lernen sich die jeweiligen Mentoring-Paare kennen und stimmen bereits erste Ziele für die bevorstehende Mentoring-Phase ab, die sie im Laufe des Jahres, idealerweise bei ca. zehn Treffen, gemeinsam angehen und realisieren möchten. Am Ende eines jeden Mentoring-Jahres lädt die Fakultät

alle Tandems zur Abschlussveranstaltung ein, um die erfolgreiche Beendigung des Programms gebührend zu feiern und die Mentoring-Zertifikate zu verleihen.

## Wer kann als Mentee teilnehmen?

Bachelorstudierende, die sich zum Zeitpunkt des Programmstarts im 5. oder 6. Semester befinden oder Masterstudierende. Die Auswahl der Mentees findet anhand eines Motivations-schreibens sowie der Verfügbarkeit von passenden MentorInnen statt.

## Wer kann als MentorIn teilnehmen?

Alumni der Fakultät für Tourismus der Hochschule München, die heute erfolgreich im Berufsleben stehen. Die Auswahl der MentorInnen erfolgt auf Basis einer Kurzbewerbung und der Verfügbarkeit von passenden Mentees. Die MentorInnen sind idealerweise in Bereichen tätig, die auch die Schwerpunkte des Studiums widerspiegeln, wie beispielsweise Reiseveranstalter/Reisemittler, Verkehrsträger/Flughafen, Fremdenverkehr/Freizeitwirtschaft, Destinationen, Hotellerie, Gastronomie, Kongress- und Messwesen, Eventmanagement (MICE), Beratung/Marktforschung, Marketing-/PR-Agenturen, IT und Internet sowie weitere Bereiche des Dienstleistungssektors. 

## Wir freuen uns auf Ihre Bewerbungen!

Interessierte **Studierende** können sich im Wintersemester 2018/2019 wieder für das Mentoring-Programm bewerben.

Interessierte **Alumni**, die gerne eine Tätigkeit als MentorIn übernehmen möchten, können sich jederzeit bei uns melden.

Nähere Informationen zum Programm sowie zu den Ansprechpartnern finden Sie unter: [www.tourismus.hm.edu/alumni](http://www.tourismus.hm.edu/alumni)



SONNENALP

RESORT · SPA · GOLF



*Wellnessauszeit*  
IN DEN BERGEN



SONNENALP RESORT · SONNENALP 1 · D-87527 OFTERSCHWANG/ALLGÄU

Gebührenfreie Reservierung aus Deutschland: 0800/272 29 29 · Aus Österreich und der Schweiz: 008000/29 29 29 29

info@sonnenalp.de · www.sonnenalp.de

# Horizontale Netzwerke schaffen

## Co-Working in HR-Fragen

Sylvie Konzack,  
freie Fachjournalistin

**In HR-Verbänden Fachkräfteprobleme lösen – das ist eine Schlüsselerkenntnis, zu der es Celine Chang bei ihrer Fachkräftestudie im Rahmen des EU-Interreg-Projekts „Trail for Health Nord (AB40)“ zog. Im Juli fand zu dem Thema an der Fakultät Tourismus die Fachtagung „HR live 2018“ statt.**

Destinationsmanager tauschen sich mit Hoteliers aus. Gastronomen diskutieren Vermarktungskonzepte für Regionen. Und Qualifizierungsverbände erarbeiten Imagekampagnen. Ein großes Fazit der Fachkräftestudie war gelebtes Motto der Fachtagung „HR live 2018“: HR-Probleme künftig in HR-Kooperationen lösen. Rund 70 Teilnehmer aus der Tourismusbranche im DACH-Raum beleuchteten am 4. Juli 2018 in der Hochschule München HR-Handlungsfelder, und Kooperationspartner, Verbände und Hotels stellten Ansätze vor. „Die Teilnehmerschichtung vereinte verschiedene Perspektiven und zeigte, wie durch die Bündelung von Know-how und Ressourcen vor allem KMU-Betriebe profitieren“, resümierte Celine Chang. Für die Hochschule München lud die Professorin für Human Resources Management (HR) mit ihrer wissenschaftlichen Mitarbeiterin Katrin Eberhardt zur Fachtagung ein. Unterstützung erfuhr sie von dem HR-Experten Agostino Cisco, der Fachjournalistin Sylvie Konzack und dem Digitalexperten Finian Carey. Die Veranstaltung wurde über das Projekt „Trail for Health Nord“ gefördert.

### Regionale HR-Manager

„Die größte Hürde für viele ist das mangelnde Vertrauen“, sagt Celine Chang. Zu groß sei die Angst, mit Wettbewerbern zu kooperieren, Betriebseinblicke zu geben und Mitarbeiter abzuwerben. Linda Wolfer-

mann, HR-Managerin im *Das Tegernsee*, plädierte dafür, „endlich das Herrschaftswissen abzulegen und die Zusammenarbeit zu suchen“. Das Hotel liegt in einer Projektregion, die für „Trail for Health Nord“ untersucht wurde. „57% der befragten Tourismusunternehmen in den Regionen Abtenau, Bad Reichenhall und Tegernsee haben bereits Stellenbesetzungsprobleme“, informierte Celine Chang. Die Arbeitgeber wissen um ein notwendig besseres HR-Management – eine Herausforderung, wenn (laut Studie) 80% keinen HR-Verantwortlichen haben. Zugleich kritisierte die Mehrheit der befragten Arbeitnehmer den Wohnraummangel und das ÖPNV-Netz. HR-Kooperationen mit Kollegen, anderen Branchen, Destinationen etc. könnten viel abfedern: auf regionaler Ebene im Bereich Recruiting, Weiterbildung, Schulaustausch, auf überregionaler Ebene in puncto Mitarbeiteraustausch, Weiterbildung, mit Bildungsträgern und via Förderprogrammen. „Denkbar sind auch regionale HR-Manager, die diese Themen koordinieren, Betriebe beraten und ihre Region als Arbeits- und Lebensraum vermarkten“, erklärt Celine Chang.

### Innovative Konzepte

Auf der Fachtagung stellten erste HR-Verbände im Tourismus ihr Konzept vor. „Work for us“ z.B. ist ein regionaler Verbund mit 27 Tourismusbetrieben aus dem österreichischen Pinzgau, der bei Recruiting, Personalentwicklung und Benefits kooperiert sowie mit Schulen zusammenarbeitet. Aus einem geförderten Qualifizierungsverbund hervorgegangen, finanzieren die Beteiligten den Verbund heute selbst, samt neutraler Koordinatorin. Brigitte Küng präsentierte das Schweizer Projekt „Mitarbeiter-Sharing“ unter dem Dach der Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur. Betriebe in Hotellerie & Gastronomie haben hier das alte Thema Mitarbeiteraustausch di-

gital neu belebt. Im August startet eine weiterentwickelte Version. Alexander Aisenbrey berichtete über die Erfolge der Verbundinitiative Fair Job Hotels, die das Branchenimage mit breit gestreuten Kampagnen verbessern will. Zudem stellte das Platzl-Hotel, mit dem die Fakultät projektbezogen zusammenarbeitet, sein strategisches Mitarbeiterkonzept vor, das auf ein starkes Employer Branding mit Partnern setzt. Und der Projektpartner *Tegernseer Tal Tourismus GmbH* informierte u. a. über eine von der Fakultät angeregte Karriereseite für Tourismusfachkräfte, die Job- oder Wohninfos liefert. In Workshops erarbeiteten die Teilnehmer zielgruppenspezifische Imagekampagnen oder diskutierten Vermarktungswege von Regionen.

### Konkrete Kooperationen

HR-Themen im Unternehmen hoch aufhängen und konkrete Kooperationen suchen – das war für viele Teil-



Rund 70 Teilnehmer aus der Tourismusbranche im DACH-Raum beleuchteten am 4. Juli 2018 in der Hochschule München HR-Handlungsfelder.

Patrick Mayr/  
Hochschule  
München

nehmer die entscheidende Tagungsbotschaft. Wie sehr dies auch mit einem neuen Verständnis von Arbeit und Führung zu tun hat, zeigte der Regisseur Kristian Gründling mit Ausschnitten aus seiner Doku „Die stille Revolution“. Ein Fazit darin: Wir müssen heute und morgen in horizontalen Netzwerken statt in vertikalen Pyramiden denken und führen. HR als Co-Working – ein Thema mit vielen Chancen. ■

# Professorinnen und Professoren im Tourismus gesucht!

Die Hochschule München ist die größte Hochschule für angewandte Wissenschaften in Bayern und eine der größten ihrer Art in Deutschland. Wir sehen unsere Herausforderung und Verpflichtung in einer aktiven und innovativen Zukunftsgestaltung von Lehre, Forschung und Weiterbildung. Die ProfessorInnen, Lehrbeauftragte und GastprofessorInnen der Fakultät für Tourismus kommen aus aller Welt und arbeiten in Lehre und angewandter Forschung der Tourismuswirtschaft. Aufgrund der Größe unserer Fakultät können wir die faszinierende Bandbreite der ganzen Tourismuswirtschaft anbieten und nehmen mit akademischem Gewicht an der Gestaltung des regionalen, nationalen und internationalen Tourismus teil. Wir werden in Zukunft deutlich wachsen und neue spannende Themenfelder im Tourismusmanagement besetzen.

## Wenn Sie ...

- über einen *hervorragenden akademischen Werdegang* und fundiertes Methodenwissen verfügen
- an verantwortungsvoller Stelle in der Tourismus- oder Dienstleistungsbranche *praktische Erfahrungen* außerhalb einer Hochschule gesammelt haben
- *Bildung und angewandte Forschung* als die zentrale Zukunftsaufgabe unserer Gesellschaft begreifen
- sich als Professorin oder Professor *berufen* fühlen

## und wenn Sie deshalb ...

- in der *projektorientierten Lehre* Ihre Erfahrungen weitergeben wollen
- unsere Studierenden engagiert in *Bachelor und Master* begleiten wollen
- intensiv und innovativ mit *vielen jungen Menschen aus aller Welt* arbeiten wollen

## und wenn Sie auch ...

- Kontakte zu *strategischen internationalen Kooperationen* ausbauen sowie
- mit *angewandter Tourismusforschung* die Branche nachhaltig prägen wollen,

**dann informieren Sie sich regelmäßig über bei uns ausgeschriebene Professuren.**



Bleiben Sie am Ball! Änderungen und Präzisierungen der Stellenausschreibungen sind kurzfristig zu erwarten, sodass alle potenziellen InteressentInnen gebeten werden, die konkreten und offiziellen Ausschreibungen in der Presse und auf der Homepage der Hochschule München ([http://hm.edu/allgemein/job\\_karriere/professuren.de.html](http://hm.edu/allgemein/job_karriere/professuren.de.html)) zu beachten.

STELLEN IN AUSSICHT



# Alle Jahre wieder Fünf ereignisreiche Messtage auf der ITB 2018

Auch 2018 war die Fakultät für Tourismus mit einem gut besuchten Stand auf der internationalen Tourismusbörse in Berlin vertreten: Ein Team aus 20 Studierenden betreute den Messestand unter der Leitung von Prof. Dr. Irmi Eisenbarth, dem langjährigen Lehrbeauftragten Willy Ratzinger und Prof. Dr. Lukas Schönberger mit viel Kreativität und Teamspirit.

Zwischen touristischem Austausch, angeregten Diskussionen und internationalen Branchenkontakten kam aber auch die „bayerische Gemütlichkeit“ nicht zu kurz: Das Standteam – in Dirndl und Lederhos'n gekleidet – versorgte Besucher und Gäste mit Weißwürsten, Leberkäse und Weißbier.

Der traditionelle Alumniabend war – wie jedes Jahr – ein voller Erfolg: In feierlicher Atmosphäre kamen Studierende, ProfessorInnen und Alumni an unserem Fakultätsstand zusammen, um bei einem wohl-schmeckenden Catering auf gute alte und neue vielversprechende Zeiten anzustoßen.

Auf der Teaparty kosteten die Gäste wieder ausgefallene Drinks und Cocktails auf Teebasis von unserem Partner Ronnefeldt.

Bild oben:  
Auch 2018 war der ITB-Stand der Fakultät für Tourismus von zahlreichen Studieninteressierten gut besucht.

 Hochschule München

Das ITB-Team 2018 zusammen mit dem Dekan Prof. Dr. Felix Kolbeck und Prof. Dr. Lukas Schönberger

 Hochschule München



Das ITB-Team beim Aufbau des Fakultätsstands gemeinsam mit dem Lehrbeauftragten Willy Ratzinger.

 Hochschule München



Zwischen touristischem Austausch und angeregten Diskussionen kam auch die „bayerische Gemütlichkeit“ nicht zu kurz.

 Hochschule München

# Transfer zwischen Wissenschaft und Praxis

## Fakultät im Austausch mit dem Fachbeirat

**Die Fakultät für Tourismus arbeitet in Lehre und angewandter Forschung in engem Schulterschluss mit der Branche, den Verbänden, den Akteuren und der Politik. Das Ziel? Einen optimalen Transfer zwischen Wissenschaft und Praxis zu gewährleisten.**

Anlässlich der Jubiläumsfeier zum 20-jährigen Bestehen der Fakultät wurde der neue Fachbeirat im November 2017 erstmals vorgestellt. Ein aktiver Beirat namhafter Branchenvertreter aus Unternehmen, Vereinen, Verbänden und Politik begleitet die Fakultät für Tourismus seither durch eine sich immer schneller verändernde politische und ökonomi-


sche Landschaft. So berät und unterstützt der Fachbeirat die Fakultät beispielsweise in Fragen der Lehre und angewandten Forschung sowie bei der Weiterentwicklung des Studienangebots insbesondere hinsichtlich Qualifizierungszielen und Ausbildungsinhalten.

### Zukunftstrends im Tourismus

Eine erste Fachbeiratssitzung im Juli 2018 bot Gelegenheit, sich gemeinsam auszutauschen: Der Dekan Prof. Dr. Felix Kolbeck und die Prodekanin Prof. Dr. Marion Rauscher präsentierten in einem kleinen Rundumblick die aktuellsten Entwicklungen an der Fakultät sowie die Stellschrauben in

Lehre und Forschung. Im Rahmen eines interaktiven Workshops diskutierten Fachbeiratsmitglieder und ProfessorInnen Zukunftstrends im Tourismus allgemein sowie in den jeweiligen Fachgebieten im Speziellen.

Zum Ausklang und Networking lud die Fakultät Fachbeiratsmitglieder und ProfessorInnen zu Antipasti und Getränken in die Cafeteria ein.

Die Fakultät möchte sich an dieser Stelle noch einmal herzlich bei allen Fachbeiratsmitgliedern für die rege Teilnahme bedanken und freut sich weiterhin auf eine zukünftige, fruchtbare Zusammenarbeit. 



Eine erste Fachbeiratssitzung im Juli 2018 bot Gelegenheit, sich gemeinsam auszutauschen.

Vordere Reihe (von links nach rechts): Prof. Dr. Michael Reitsam, Prof. Dr. Norbert Klassen, Michael Zengerle (MSC Kreuzfahrten GmbH), Peter Bauer (Studiosus Reisen München GmbH), Sybille Reiß (TUI Deutschland GmbH), Susanne Droux (Bayerischer Hotel- und Gaststättenverband DEHOGA Bayern e.V.), Robert Salz (WIRTSCHAFTSBEIRAT DER UNION e.V.), Geraldine Knudson (Landeshauptstadt München – München Tourismus), Prof. Dr. Fritz Wickenhäuser (Bund der Selbstständigen – Gewerbeverband Bayern e.V.)

Hinterere Reihe (von links nach rechts): Prof. Dr. Thomas Bausch, Prof. Dr. Torsten Busacker, Prof. Dr. Tilman Schröder, Prof. Dr. Robert Goecke, Dr. Bernd Rosenbusch (Bayerische Oberlandbahn GmbH und Bayerische Regiobahn GmbH), Andreas von Puttkamer (Flughafen München GmbH), Prof. Dr. Burkhard von Freyberg, Prof. Dr. Marion Rauscher und Prof. Dr. Felix Kolbeck

 Hochschule München

# ProfessorInnen der Fakultät für Tourismus



**Prof. Dr. Felix Kolbeck**

Dekan

Controlling,  
Rechnungswesen,  
Touristikkonzerne



**Prof. Dr. Marion Rauscher**

Prodekanin

Finanzierung,  
Investition



**Prof. Dr. Michael Reitsam**

Studiendekan,  
Studiengangsleiter  
Bachelor

Betriebliche Steuerlehre,  
Bilanzierung



**Prof. Dr. Charlotte Achilles-Pujol**

Studiendekanin, Studien-  
gangsleiterin Bachelor

Wirtschaftsprivatrecht,  
Internationales Privatrecht,  
Europarecht, Reise- und  
Arbeitsrecht



**Prof. Dr. Antonie Bauer**

Praktikantenbeauftragte

Englisch, Intercultural  
Competence and Business  
Communication



**Prof. Dr. Thomas Bausch**

Marketing,  
Destinationsmanagement,  
Tourismuspolitik



**Prof. Dr. Ralph Berchtenbreiter**

Internationalisierungsbe-  
auftragter (Studierende)

Marketing und IT im  
Tourismus, Digital  
Management & Marketing



**Prof. Dr. Torsten Busacker**

Studiengangsleiter  
Tourismus Master

Verkehrsträger-  
management



**Prof. Dr. Celine Chang**

Internationalisierungbeauf-  
tragte (Dozenten, Lehre)

Human Resources  
Management,  
Intercultural Competence



**Prof. Dr. Irmi Eisenbarth**

Gastronomiemanagement,  
Prozess- und Qualitäts-  
management, Existenz-  
gründung



**Prof. Dr. Burkhard von Freyberg**

Alumni, Sponsoring,  
Studiengangsleiter  
Hospitality Master

Hotel Operations Manage-  
ment, Hotelprojektentwick-  
lung, Hospitality Consulting



**Prof. Dr. Robert Goecke**

IT-Beauftragter

IT im Tourismus



**Prof. Dr. Peter Greischel**

Prüfungskommission  
Bachelor

Unternehmensführung,  
Marketing, Organisation,  
Internationales Management



**Prof. Dr. Axel Gruner**

Studienfachberater  
Bachelor und Hospitality  
Master

Betriebswirtschaftslehre  
Hotellerie und Gastronomie,  
Hotel Operations  
Management,  
F & B Management



**Prof. Dr. Andreas Humpe**

Wirtschaftsmathematik,  
Finanzierung und  
Investition





**Prof. Dr. Sonja Munz**

Vizepräsidentin für  
Forschung, Hochschule  
München

Tourismusökonomie,  
empirische und ökonomische  
Methoden



**Prof. Dr. Norbert Klassen**

Studienfachberater  
Bachelor

Mobilitäts- und Verkehrsträgermanagement,  
Statistik, Methoden der empirischen  
Wirtschafts- und Sozialforschung



**Prof. Dr. Sven Sterzenbach**

Prüfungskommission  
Master

Reiseveranstaltermanagement,  
Rechnungswesen



**Prof. Dr. Lukas Schönberger**

Unternehmensführung  
und aBWL, MICE/B2B  
Tourismus



**Prof. Dr. Tilman Schröder**

Intercultural Competence  
and Business Communication



**Monika Merker**

Lehrkraft für besondere  
Aufgaben


Projektmanagement,  
Informationstechnologie

## f.a.s.t. e.V.

### Die Studierendenvertretung

Die f.a.s.t. e.V. (federation of active students of tourism management) ist die offizielle Studierendenvertretung an der Fakultät für Tourismus. Wir engagieren uns aktiv in zahlreichen Projekten und Initiativen für unsere Studenten und die Fakultät. Wir sehen unsere Aufgaben vor allem in zwei Bereichen: Zum einen vertreten wir im Rahmen unserer Fachschaftsaufgaben die Wünsche und Anliegen der Studierenden gegenüber der Fakultät sowie der Hochschule. Durch das traditionell gute Verhältnis zwischen f.a.s.t. e.V. und unseren Professoren haben wir beste Voraussetzungen, um eine aktive Mitgestaltung der Studienbedingungen zu ermöglichen. Zum an-

deren sehen wir es als unsere Aufgabe, den Studierenden gewisse Dienstleistungen anzubieten. Ein Großteil unseres Teams organisiert kulturelle und universitäre Veranstaltungen und unterstützt studentische Initiativen. Beispielsweise eine Fahrt nach Berlin zur ITB, der weltweit größten Tourismusmesse, eine interne Erstsemesterbegrüßung, bei der ihr alle eure offenen Fragen loswerden könnt und wir euch Tipps für den Start mit auf den Weg geben, und natürlich unsere legendären Tourismuspertys. Daneben veranstalten wir Hotelführungen durch namhafte Hotels wie das Westin Grand, das Sofitel und den Bayerischen Hof oder verbringen ein gemeinsames Wochen-

ende in den Bergen... Wir lassen uns immer wieder etwas für euch einfallen! Beim Organisieren dieser unterschiedlichen Veranstaltungen lernt ihr nicht nur viel, sondern knüpft auch wertvolle Kontakte für das spätere Berufsleben. Also kommt doch einfach mal vorbei! Wir freuen uns auf euren Besuch in unserem Büro (S Uo8) im Keller der Fakultät für Tourismus und wünschen euch einen guten Semesterstart. 



#### Kontakt:

**f.a.s.t. e.V. – federation of active  
students of tourism management**

Telefon: 089 1265-2155 · [info@fast-muenchen.org](mailto:info@fast-muenchen.org)

# Unsere MitarbeiterInnen



**Birgit Dittrich**

International Office FK14  
(in Elternzeit)



**Katrin Rica Eberhardt**

Wissenschaftliche  
Mitarbeiterin,  
Projekt: Trail for Health  
Nord – gesundheitstou-  
ristischer Kompetenzauf-  
bau für Regionen und  
Betriebe



**Karin Koziol**

Wissenschaftliche  
Mitarbeiterin,  
Projekt: „Klimawandelan-  
passung in kleinen  
bayerischen Gemeinden“



**Cornelia Liem**

International Office FK14



**Regina Mack**

Wissenschaftliche  
Mitarbeiterin,  
Projekt „Next Generation  
Bergländwirtschaft 2030“



**Henrike Martius**

Wissenschaftliche  
Mitarbeiterin,  
Studieneinstieg und  
praxisbezogene Lehre



**Kerstin Mesch**

Fakultätsreferentin  
(in Elternzeit)



**Florian Ortanderl**

Wissenschaftlicher  
Mitarbeiter,  
Projekt: „AlpFoodway“



**Christina Regul**

International Office FK14



**Andrea Schramm**

Fakultätsreferentin



**Eva Söhl**

Dekanatsreferentin



**Sonja Strobl-Viehhauser**

Dekanatssekretariat



**Melanie Sturm**

Studierendensekretariat



**Anja Tripp**

Bereich Prüfung  
und Praktikum



**Evelyn Veltmann**

Studierendensekretariat



**Roman Wildner**

IT

# Unsere internationalen GastdozentInnen (eine Auswahl)



**Prof. Dr. Desiderio Garcia Almeida**

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria



**Prof. Dr. William C. Gartner, Ph. D.**

University of Minnesota, USA



**Prof. Dr. Alexey Gunya**

Russische Akademie der Wissenschaften



**Dr. Olga Junek**

Victoria University



**Dr. Volkan Altintas**

Woosong University, Sol International Hotel Management (SIHOM), Südkorea

Anzeige



Tourismus Management  
**Passport**



Jetzt als App für iOS und Android verfügbar.

Now available as app for iOS and Android.

Search for „Tourismus Management Passport“

# Lehrbeauftragte an unserer Fakultät (eine Auswahl)

**Carolina Abreu**  
*Spanisch*

**Anne-Sophie Ahrens**  
*Französisch*

**Sibu Aminian**  
*Personaldienstleistung im Gastgewerbe*

**Dunia Barrera**  
*Spanisch*

**Astrid Blechschmidt**  
*Agile Projektmanagementmethoden im digitalen Tourismus*

**Jürgen Bluhm**  
*Eye Tracking*

**Elias Butzmann**  
*Anwendungen der empirischen Wirtschafts- & Sozialforschung*

**Flore Cabaret**  
*Französisch*

**Patricia Caldéron**  
*Spanisch*

**Raquel Cano**  
*Spanisch*

**Markus Dworak**  
*Konzeption und Organisation von B2B-Kongressen*

**Prof. Dr. Theo Eberhard**  
*The Munich trail/Airbnb*

**Veronika Frankenberger**  
*Intercultural Skills*

**Dieter Gauf**  
*Bustouristik*

**Alejandra Gonsebatt**  
*Spanisch*

**Susanne Grill**  
*Managementmethoden*

**John Richard Grounds**  
*Intercultural Skills*

**Dr. Hanno Haiber**  
*Flughäfen als touristische Infrastrukturimmobilie*

**Liam Hogan**  
*Intercultural Training: Englisch*

**Timothy Howe**  
*Intercultural Training: Englisch*

**Dr. Franjo Ilic**  
*Krisenmanagement und -kommunikation im Tourismus*

**Peter Joscht**  
*Personalmanagement*

**Christian Jödden**  
*Angewandtes Tourismusmanagement*

**Frank-Ulrich John**  
*Touristische Geografie und Ferntourismus*

**Dr. Peter Kellersch**  
*Statistik*

**Dr. Monika Kriner**  
*Statistik*

**Michael Kuschel**  
*Wirtschaftsprivatrecht*

**Nandita Kwatra**  
*Intercultural Training: Englisch*

**Veronika Lay**  
*Statistik*

**Erik Alexander Leonavicius**  
*Existenzgründung*

**Prof. Dr. Christina Mattedi-Puhr-Westerheide**  
*Italienisch*

**Wolfgang Meier**  
*Kosten- und Leistungsrechnung, Controlling*

**Alexander Möbius**  
*Kreuzfahrtschiffe, Vertriebs- und Ertragsmanagement, Kultur- und Kunstgeschichte*

**Gianluca Pedrotti**  
*Italienisch*

**Prof. Dr. María Begoña Prieto Peral**  
*Spanisch, Wirtschaftsspanisch, Landes- und Kulturstudien Spanien und Lateinamerika*

**Alexander Pesch**  
*Hospitality, Hotel-Revenue-Management*

**Günther Pichler**  
*Aktuelle Themen des Mobilitäts- und Verkehrsträgermanagements im Tourismus*

**Cecilia Prusa**  
*Spanisch*

**Prof. Dr. Luz Emilia Minera Reyna**  
*Spanisch*

**Thomas Rinecker**  
*Recht*

**Armin Rödel**  
*Unternehmenszusammenschlüsse*

**Laura Schmidt**  
*Strategic Issues*

**Johann Siemes**  
*Wirtschaftsprivatrecht*

**Hans Simon**  
*Konzept online.store-Zukunft stationäres Reisebüro*

**Lutz I. Stammnitz**  
*Business Travel Management*

**Charles Stone**  
*Business Communication Skills*

**Axel Student**  
*Grundlagen touristischer Planung und Produktion*

**Prof. Dr. Günther Suchy**  
*Hörsaal trifft Kunst auf Leinwand – Nachhaltiger Tourismus im urbanen Raum*

**Dr. Michael Toedt**  
*Erweiterte IT-Systeme in der Hotellerie*

**Traude Wendel-Kleiser**  
*Französisch*

**Dr. Katharina Roth**  
*Recht in Tourismus und Hotellerie*

**Behram Salmassinia**  
*Hotelmarketing und Gästekommunikation*

**Kay Strobl**  
*Strategic Issues*

**Marinella Vannini**  
*Italienisch*

**Christina Weber**  
*Existenzgründung*

**Dr. Andreas Wüstefeld**  
*Destinationsmarketing*

**Prof. Dr. Karlheinz Zwerenz**  
*Statistik*




**In tiefer  
Trauer**

Am 12.05.2018 verstarb unser langjähriger Lehrbeauftragter **Willy Ratzinger**. Sein unermüdlicher Einsatz und sein Engagement für die Fakultät für Tourismus werden uns unvergesslich bleiben. Mit Willy Ratzinger verlieren wir eine Persönlichkeit, die von Kollegen, Mitarbeitern und Studierenden gleichermaßen sehr geschätzt wurde.

# Wir haben es geschafft!

## Fakultät feiert fulminanten Absolventenball

Bereits zum neunten Mal in Folge ehrte die Fakultät für Tourismus der Hochschule München ihre AbsolventInnen und entließ sie offiziell in die Berufswelt. Die über 100 AbsolventInnen feierten zusammen mit ihren ProfessorInnen und Familienangehörigen den Abschluss ihres Studiums an Europas größter Fakultät für Tourismus.

Die Fakultät dankt dem engagierten studentischen Organisationsteam (Marlena Weihtrager, Elisabeth Schmid, Bernadette Zagermann, Tatjana Behret) und den zahlreichen Sponsoren. 



 Thomas Kiewning

Anzeige



Das kleine  
*Paradies*  
am Berg

## NEU: EIN HAUS AUS HOLZ – der Bayerische Wald zum Wohnen



Neu: Chalet-Suiten



**NEU**

Sport- und Ferienhotel Riedlberg oHG  
Kerstin u. Florian Mühlbauer  
Riedlberg 1, 94256 Drachselsried  
Tel. (09924) 9426-0, info@riedlberg.de  
[www.Riedlberg.de](http://www.Riedlberg.de)

Tagespreis  
ab € 113,-  
p. P. inkl. Verwöhpension



  
WELLNESSHOTEL  
**RIEDLBERG**  
★★★★S  
NATUR & SPA

### SCHNUPPER- WELLNESS

gültig bis 23.12.2018

#### 3 ÜN inkl. Verwöhpension

- 1x Riedlberger Stein-Rückenmassage
- 1x Riedlberger Kopfmassage
- 1 Hydrojetmassage  
oder 1 Magnetfeldtherapie

p. P. ab 428,- €

Solebecken im Außenbereich 36°C, ganzjährig  
Neuer Ruheraum  
Panoramasauna  
Restaurant „Enzian Stüberl“  
Neues Frontcooking u. Buffet  
Refresh in der Sauna  
Stellplatz in der Tiefgarage  
Neue Hotelhalle mit Rezeption  
Im Holzanbau Chalet-Suiten  
& Grand-Chalet-Suiten mit  
Sauna auf der eigenen  
Dachterasse

## Sichtvermerke/Visas/Visas

# Intelligente Künstlichkeit

**R**oboter werden menschlich. Roboter sind nicht neu. Industrieroboter prägen seit Jahrzehnten Fertigungsstraßen und -zellen weltweit. In Ländern mit hohen Lohnkosten stehen sie für die erfolgreiche Behauptung im Wettbewerb und für die Entlastung der Werkstätten von körperlich anstrengenden und schädlichen Tätigkeiten.

In den Branchen personenbezogener Dienstleistungen ging die Entwicklung lange Zeit dahin, Robotern ein physisch menschliches Antlitz zu geben. Die ersten, Menschen nachempfundenen Roboter machten noch mitleiderregende, tapsig-unbeholfene Gesamteindrücke. Inzwischen wurden Mimik, Gestik, Fortbewegung, Lernfähigkeit und Entscheidungsrou-tinen immer weiter perfektioniert. Der humanoide Roboter (Androide) galt lange als erstrebenswertes Ziel. Aber macht das Sinn?

## Menschen wollen tierische Roboter

Vor gut drei Jahren eröffnete in Japan das erste komplett von Robotern „betriebene“ Hotel (Henn’na Hotel). Es gibt dort schon beim Check-in drei verschiedene Roboter zur Auswahl: Ein Roboter sieht aus wie ein Roboter, einer wie ein Mensch und der dritte ist ein Dinosaurier (Velociraptor). Alle drei können und tun exakt dasselbe. Aus Sicht der Sozialpsychologie interessierte auch die Frage, welchem Roboter-„Typ“ sich der Gast beim Einchecken intuitiv zuwendet. Würde es der Humanoide sein, also die technische Krönung des Anthropomorphismus? Oder etwa der zähnefletschende Dinosaurier, das Sinnbild für archaische Zeiten, Urkräfte und gescheiterte Anpassungsstrategien?

Natürlich zog der Dinosaurier die meisten Gäste an. Man führte das auf den höheren Spaßfaktor inkl. höherer „Selfie mit Dino“-Quote zurück. Es könnten aber auch andere Gründe dabei mitschwingen.

Wollen wir vielleicht gar nicht ein künstliches Ebenbild, das uns mit seiner Perfektion lediglich den Spiegel der eigenen Unvollkommenheit vorhält? Ziehen wir der „künstlichen Intelligenz“ (KI) eine „intelligente Künstlichkeit“ vor – möglichst anders als wir, aber uns gefügig?

## Die Menschheit wird roboterhafter

Vieles spricht dafür. Unter anderem die Tatsache, dass die Menschen in den entwickelten Industrie- und Dienstleistungsgesellschaften immer roboterhafter werden. Wir reden kaum mehr von Individuen, sondern von „Generations“, deren Vertreter sich bei ihrer Individualnutzenmaximierung immer uniformer verhalten.

Echte Diskurse finden kaum noch statt, weder in der Politik noch in den Medien. Statt echter Standpunkte zählen diffuse Befindlichkeiten. Von der persönlichen Meinung abweichende Ansichten werden als Angriff auf die eigene Befindlichkeit gewertet und mit reflexhaften Antwortschablonen gekontert. Jeder fühlt sich mehr oder weniger angegriffen, bedroht, nicht sichtbar genug, diskriminiert: Jung, Alt, Mann, Frau, Einheimische, Migranten, Kinderreiche, Kinderlose. Politik und Medien fördern und fordern in ihrer eigenen Schabloniertheit diese Gefühlslagen auch noch bei denjenigen, die von sich aus gar nicht darauf gekommen wären.

Vielfalt ist generell verdächtig und kennzeichnungspflichtig. Nicht nur bei Lebensmittel-Inhaltsstoffen, sondern auch bei Meinungsäußerungen. Es wird markiert und gebrandmarkt, statt diskutiert oder gar toleriert.

Steuern Zivilgesellschaften ihre geistige Vielfalt gegen null, entspreche der Mensch letztlich der Definition eines Roboters nach VDI-Richtlinie 2860: „(Industrie-)Roboter sind universell einsetzbare Bewegungsautomaten mit mehreren Achsen, deren Bewegungen hinsichtlich Bewegungsfolge und Wegen bzw. Winkeln frei (...) programmierbar und gegebenenfalls sensorgesteuert sind. Sie sind mit Greifern, Werkzeugen oder anderen Fertigungsmitteln ausrüstbar und können Handhabungs- und/oder Fertigungsaufgaben ausführen.“

Vielleicht wirkt ein Dinosaurier auch deswegen auf viele attraktiv, weil er so fulminant von der Norm abweicht?

## Roboter – die menschlicheren Menschen

Hier könnte die wahre Chance der fortschreitenden künstlichen Intelligenz liegen. Vielleicht lehren uns die Roboter eines Tages Souveränität, Gelassenheit, Differenziertheit, Ehrlichkeit, Verlässlichkeit. Also genau die Dinge, die wir gerade freimütig für den Fetisch der Befindlichkeit auf dem Altar des Konformismus opfern.

Achten Sie mal bei Ihrer nächsten Weiterbildung zu „Wertschätzung im Management“, „emotionaler Intelligenz“ oder „wirksamer Führung“ genau auf Ihren Trainer – Es könnte ein Roboter sein. ■



## 6 Monate im Ausland. 2 unvorhergesehene Ereignisse. 1 Reiseversicherung, die hilft.

Der ERV-Reiseschutz für Studenten und Au-Pairs: Wir sind für dich da, wenn Du im Ausland einen Notfall hast und schnelle Hilfe benötigst. Gehe lieber auf Nummer sicher.

Die **Auslandskranken-Versicherung** ist jederzeit abschließbar!  
Schon ab 16 Euro!

**Info und Buchung:**

Telefon: +49 (0) 89 4166 - 1766, [www.erv.de/studenten](http://www.erv.de/studenten)

Flughafen  
München

# M steht für Miami

**Macht Laune: Mit dem A380  
täglich nonstop von München  
nach Miami und San Francisco**

Freuen Sie sich auf superbequeme Nonstop-Verbindungen ab München in viele nordamerikanische Metropolen. Starten Sie täglich nach San Francisco und Miami mit dem Lufthansa A380. Genießen Sie Abflug und Ankunft am besten Airport Europas!

[munich-airport.de](http://munich-airport.de)



5 Star Airport

Best Airport in Europe

