

Tobias Locker

**Personalbeschaffung in der Hotellerie,
Darstellung und Evaluation relevanter
Akquisitions- und Auswahlverfahren**

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2002 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832462697

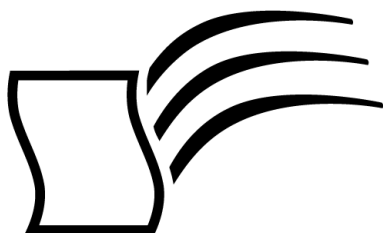
Tobias Locker

Personalbeschaffung in der Hotellerie, Darstellung und Evaluation relevanter Akquisitions- und Auswahlverfahren

Tobias Locker

Personalbeschaffung in der Hotellerie, Darstellung und Evaluation relevanter Akquisitions- und Auswahlverfahren

**Diplomarbeit
an der Fachhochschule Kempten
Fachbereich Tourismus
5 Monate Bearbeitungsdauer
Oktober 2002 Abgabe**



Diplom.de

Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

ID 6269

Locker, Tobias: Personalbeschaffung in der Hotellerie, Darstellung und Evaluation
relevanter Akquisitions- und Auswahlverfahren

Hamburg: Diplomatica GmbH, 2003

Zugl.: Kempten, Fachhochschule, Diplomarbeit, 2002

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomatica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2003

Printed in Germany

I. Inhaltsverzeichnis

I.	Inhaltsverzeichnis.....	II
II.	Darstellungsverzeichnis	IV
III.	Abkürzungsverzeichnis.....	V
1	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	1
2	Die Hotellerie.....	2
2.1	Einführung und Begriffsbestimmung.....	2
2.2	Leistungen der Hotelbetriebe	3
3	Personalbeschaffung in der Hotellerie	5
3.1	Branchenspezifische Personalprobleme der Hotellerie.....	6
3.2	Die Personalbeschaffung als Problem.....	7
3.3	Einzelschritte der Personalbeschaffung	10
4	Die Personalakquisition	11
4.1	Interne Personalbeschaffung.....	11
4.1.1	Interne Stellenausschreibung	11
4.1.2	Versetzung	13
4.1.3	Personalentwicklung	14
4.1.4	Vor- und Nachteile der internen Personalbeschaffung	15
4.2	Personalwerbung.....	17
4.2.1	Personalwerbung als Teil des Personalmarketings	17
4.2.2	Grundlagen der Personalwerbung.....	17
4.2.3	Ziele der Personalwerbung.....	18
4.2.4	Grundsätzliche Gestaltungsentscheidungen.....	19
4.3	Externe Personalbeschaffung.....	22
4.3.1	Stellenanzeigen in Printmedien.....	22
4.3.2	E-Cruiting.....	28
4.3.3.	Print- und Online-Stellenmärkte im Vergleich	34
4.3.4.	Zusammenarbeit mit den Arbeitsämtern.....	36

Inhaltsverzeichnis

4.3.5.	Private Arbeitsvermittler.....	39
4.3.6.	Personalberatung.....	40
4.3.7.	Die Personalberatung in der Hotellerie am Beispiel der Haystax GmbH.....	42
4.3.8.	Personalleasing.....	45
4.3.9.	soziale Kontakte der Mitarbeiter.....	47
4.3.10.	Kontakte zu Ausbildungsstätten.....	50
4.3.11.	Bewerberkartei.....	52
4.4	Erfolgskontrolle der Personalakquisition.....	52
5	Die Personalauswahl.....	56
5.1	Die Stellenbeschreibung.....	58
5.2	Das Anforderungs- und Bewerberprofil.....	59
5.3	Die Auswahlstrategien.....	61
5.4	Die Verfahren der Personalauswahl.....	62
5.4.1	Die Auswertung der Bewerbungsunterlagen.....	62
5.4.2	Die Auswertung des Bewerbungsanschreibens.....	65
5.4.3	Die Auswertung des Lebenslaufes.....	67
5.4.4	Die Auswertung der Zeugnisse.....	69
5.4.5	Die Auswertung des Lichtbildes.....	74
5.5	Instrumente der Personalauswahl.....	75
5.5.1	Das Vorstellungsgespräch.....	76
5.5.2	Die Assessment-Center-Methode.....	84
6	Zusammenfassung und Ausblick.....	90
IV.	Anhangverzeichnis.....	91
V.	Literaturverzeichnis.....	113

II. Darstellungsverzeichnis

Darstellung Nr. 1: Untergliederung des Beherbergungsgewerbes	3
Darstellung Nr. 2: Problembereiche der Beherbergungsbetriebe	7
Darstellung Nr. 3: Entwicklung der Problembereiche in der Hotellerie	8
Darstellung Nr. 4: Einzelschritte der Personalbeschaffung	10
Darstellung Nr. 5: Interne Personalbeschaffungswege	11
Darstellung Nr. 6: Zielgruppen der Personalwerbung	19
Darstellung Nr. 7: Externe Personalbeschaffungswege	22
Darstellung Nr. 8: Arten von Anzeigenträgern	24
Darstellung Nr. 9: Anzeigenterminierung	25
Darstellung Nr. 10: Vor- und Nachteile offener Stellenanzeigen	26
Darstellung Nr. 11: AIDA-Formel zur Anzeigengestaltung	26
Darstellung Nr. 12: Bevorzugte Wege bei der Stellensuche	29
Darstellung Nr. 13: Überblick über Online-Jobbörsen für die Hotellerie	32
Darstellung Nr. 14: Internet-Stellenmärkte vs. Print-Stellenmärkte	35
Darstellung Nr. 15: Rechtliche Beziehung beim Personalleasing	46
Darstellung Nr. 16: Vor- und Nachteile des Personalleasing	47
Darstellung Nr. 17: Kennzahlen der Akquisition	55
Darstellung Nr. 18: Beispiel Stellenbeschreibung für Mitarbeiter/in Empfang	59
Darstellung Nr. 19: Beispiel Anforderungsprofil für Front Desk Supervisor	61
Darstellung Nr. 20: Bestandteile der Bewerbungsunterlagen	63
Darstellung Nr. 21: Bedeutung von Bewerbungsunterlagen	65
Darstellung Nr. 22: Informationen des Bewerbungsanschreibens	66
Darstellung Nr. 23: Bestandteile des Lebenslaufes	67
Darstellung Nr. 24: Übersicht Zeugnis-Techniken	72
Darstellung Nr. 25: Bestandteile eines qualifizierten Arbeitszeugnisses	74
Darstellung Nr. 26: Interviewformen	79
Darstellung Nr. 27: Phasen des Vorstellungsgespräches	83
Darstellung Nr. 28: Ablauf der Assessment-Center-Methode	89

III. Abkürzungsverzeichnis

AÜG	Arbeitnehmerüberlassungsgesetz
BBiG	Bundesbildungsgesetz
BDU	Bund Deutscher Unternehmensberater
BeschFG	Gesetz zur Beschäftigungsförderung
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
DEHOGA	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V.
F&B	Food and Beverage
GewO	Gewerbeordnung
HGB	Handelsgesetzbuch

1 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist, anhand von Darstellung, Kritik und Würdigung relevanter Akquisitions- und Auswahlverfahren, zu einer Verbesserung der genannten Verfahren im Bereich der Hotellerie beizutragen. Dabei wendet sich diese Arbeit an Personalentscheider in der Hotellerie, sowohl in großen, aber auch in kleinen und mittelständischen Betrieben, da besonders in diesem Bereich eine Verbesserung der genannten Verfahren zu einer Erhöhung der Bewerberzahlen führen soll. Zudem wird durch die Darstellung von relevanten Auswahlverfahren eine Verbesserung der Auswahlentscheidung in diesem Bereich ermöglicht.

Zu Beginn wird eine kurze Einführung in die Tourismusindustrie gegeben und dabei der Bereich Hotellerie abgegrenzt. Die kurze Beschreibung der Leistungen eines Hotelbetriebes soll aufzeigen warum die Personalbeschaffung für die Hotellerie besonderer Anstrengungen bedarf. Anschließend wird der Begriff der Personalakquisition erläutert und die Möglichkeiten der internen Personalbeschaffung aufgezeigt. Bevor nun auf die Akquisitionsmöglichkeiten auf dem externen Arbeitsmarkt eingegangen wird, werden die Grundzüge und die Notwendigkeit der Personalwerbung dargestellt. Daran schließt sich die detaillierte Erläuterung und Bewertung der einzelnen externen Akquisitionsverfahren an. Des Weiteren werden die Möglichkeiten der Erfolgskontrolle der Akquisitionsbemühungen aufgezeigt.

Im zweiten Teil der Arbeit wird auf die wesentlichen und gebräuchlichsten Verfahren bei der Personalauswahl in der Hotellerie eingegangen. Zuerst wird die Notwendigkeit der Erstellung von Stellenbeschreibungen und Anforderungs- und Bewerberprofilen erläutert, die als Basis für das weitere Vorgehen bei der Personalauswahl wichtig sind. Im Anschluss daran wird die Auswertung der Bewerbungsunterlagen zur Vorauswahl der Bewerber demonstriert und schließlich die beiden relevanten Instrumente, nämlich das Vorstellungsgespräch und die Assessment-Center-Methode vorgestellt und bewertet.

Im Anhang zu der vorliegenden Arbeit befinden sich diverse Vorlagen, auf welche aber im Verlauf der Arbeit jeweils einzeln verwiesen wird.

2 Die Hotellerie

2.1 Einführung und Begriffsbestimmung

Jeder Mensch hat eine gewisse Vorstellung, wenn von Hotellerie und Gastronomie die Rede ist. „Im alltäglichen Sprachgebrauch werden die Begriffe Gastgewerbe, Hotellerie, Gaststättengewerbe, Gaststätten- und Beherbergungsgewerbe, Beherbergungsbetriebe, Bewirtungsbetriebe, Gastronomie, Gaststätte häufig verwechselt oder synonym verwendet. Auch in der Fachliteratur gibt es bisher keine einheitliche Definition dieser Begriffe.“¹

Das Gastgewerbe kann in zwei Bereiche unterteilt werden. Zum einen in das Beherbergungsgewerbe und zum anderen in das Gaststättengewerbe. Das Gaststättengewerbe wird dabei wieder in die Gastronomie und den gastronomieorientierten Einzelhandel unterteilt.² Das Beherbergungsgewerbe wird wiederum in die Hotellerie oder auch „klassische Hotellerie“³ und in die Parahotellerie aufgeteilt (Darstellung Nr. 1).

Da der Begriff Hotel gesetzlich nicht definiert ist⁴, soll zur Abgrenzung die vom Deutschen Hotel- und Gaststättenverband erfolgte Definition herangezogen werden. Danach ist ein Hotel folgendermaßen zu definieren:

„Ein Hotel ist ein Beherbergungsbetrieb mit angeschlossenem Verpflegungsbetrieb für Hausgäste und Passanten. Es zeichnet sich durch einen angemessenen Standard seines Angebots und auch entsprechende Dienstleistungen aus.

Ein Hotel soll folgende Mindestvoraussetzungen erfüllen:

Es werden 20 Gästezimmer angeboten.

Ein erheblicher Teil der Gästezimmer ist mit eigenem Bad/Dusche und WC ausgestattet.

Ein Hotelempfang steht zur Verfügung.“⁵

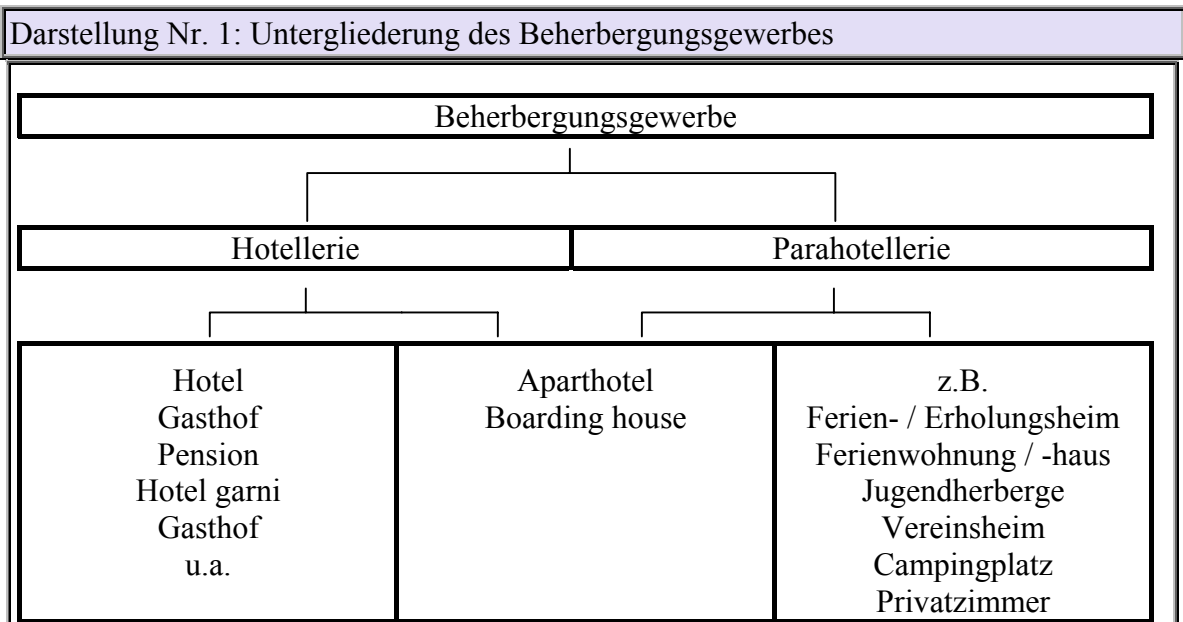
¹ Dettmer, H. (Hrsg.), Hotellerie, 2000, S. 14.

² Vgl. Dettmer, H. (Hrsg.), Hotellerie, 2000, S. 14-15.

³ Freyer, W., Tourismus, 1998, S. 118.

⁴ Vgl. Gardini, M., Qualitätsmanagement, 1997, S. 37.

⁵ o.V., DEHOGA, Betriebsarten, 02.07.02.



Quelle: *Henschel, K.*, Hotelmanagement, 2001, S. 5, in Anlehnung an *Kaspar, C.*, Tourismuslehre, 1996, S.82.

Von einem Hotel abzugrenzen ist das „Hotel garni .. ein Hotelbetrieb, der Beherbergung, Frühstück, Getränke und höchstens kleine Speisen anbietet. Eine Hotelpension/ Pension ist ein Betrieb, der sich von den Hotels durch eingeschränkte Dienstleistungen unterscheidet. Ein Gasthof ist ein Beherbergungsbetrieb, der einem Schank- oder Speisebetrieb angeschlossen ist.“¹

Im weiteren Verlauf der Arbeit soll ausschließlich auf die Personalbeschaffung für die oben definierte Hotellerie und hierbei insbesondere auf die Angebotsform des Hotels eingegangen werden.

2.2 Leistungen der Hotelbetriebe

Nach *R. Zegg* werden von den Hauptleistungen, wie der Hotelunterkunft und der Verpflegung die Zusatz- und Nebenleistungen, unterschieden. Die Nebenleistungen

¹ o.V., DEHOGA, Betriebsarten, 02.07.02.

sollen das Angebot des Hotels abrunden, sind aber nicht wesensbestimmend. Die eigentliche Beherbergungsleistung besteht in der Bereitstellung der Unterkunftsmöglichkeit, also dem Hotelzimmer und den Hotelbetten.

Die Verpflegungsleistungen sind Küchen- und Kellerleistungen, welche erst entstehen, wenn der Gast das Restaurant betritt und seine aufgegebenen Bestellung konsumiert.

Zu den Nebenleistungen zählen z.B. die Park- und Wagentdienste, Wäsche- und Schuhputzservice im Hausdamenbereich oder medizinische Betreuung usw.¹

Bei allen Hotelleistungen steht der Dienstleistungscharakter im Vordergrund. Dienstleistungen sind allgemein von folgenden charakterlichen Merkmalen gekennzeichnet:

- Immateriell, nicht auf Vorrat produzierbar, nicht lagerfähig.
- Personalintensiv.
- Standortgebunden, müssen am Ort der Verwendung produziert werden.
- Sind problematisch zu messen und zu bewerten.²

Gegenüber anderen Wirtschaftszweigen entstehen aufgrund dieser Besonderheit insbesondere durch die Investitionsintensität, der Personalintensität und der Kundenpräsenzbedingtheit eine Reihe struktureller Nachteile für die Hotellerie.³

Die wichtigsten sind der hohe Kapitalbedarf, die hohe Lohnintensität, die lange Öffnungsdauer, die Angebotsstarre, die mangelnde Lagerfähigkeit und die hohe Nachfragemöglichkeit. Aufgrund dieser strukturellen Nachteile sind an das Personalmanagement und an die Mitarbeiter in der Hotellerie besondere Anforderungen gestellt, um die negativen Begleiterscheinungen dieser Faktoren zu minimieren.⁴

¹ Vgl. Zegg, R., Arbeitsplatz, 1989, S. 14.

² Vgl. Gardini, M., Qualitätsmanagement, 1996, S. 30-32 auch Zegg, R., Arbeitsplatz, 1989, S. 9.

³ Vgl. Zegg, R., Arbeitsplatz, 1989, S. 14.

⁴ Vgl. Zegg, R., Arbeitsplatz, 1989, S. 15-16.