Letzte Ausfahrt Personal – Warum die Zukunft des Gastgewerbes im Personal-Management geschrieben wird

Der Autor Professor Dr. Marco A. Gardini lehrt Internationales Hospitality Management und Marketing an der Hochschule Kempten und ist stellvertretender Vorsitzender des Bayerischen Zentrums für Tourismus.

Die Story ist bekannt: Glückliches Personal ist kein Zufall, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind der Schlüssel zum Unternehmenserfolg und die Schaffung einer „employee experience“ ist keine Disneyfizierung des Arbeitsplatzes, sondern das Bemühen, einen Wohlfühlort für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu schaffen. Ganz im Sinne des Arbeitsplatzes als geistiger Heimat, wie es Erfolgshotelier Klaus Kobjoll schon seit vielen Jahren kommuniziert.

Allerdings klaffen Anspruch und Wirklichkeit wohl nirgendwo immer noch so sehr auseinander wie im Gastgewerbe, wo sich die Mär vom Mitarbeiter als Erfolgsfaktor beziehungsweise der Mythos vom Mitarbeiter als wertvollste Unternehmensressource hartnäckig halten. Die Literatur zu den Versäumnissen der Branche im Human Resources Management ist Legion. Aber während es vor zehn Jahren noch um den Wettbewerb um die besten Mitarbeiter ging, versuchen die Betriebe der Branche mittlerweile händeringend, überhaupt noch Menschen für eine Branche zu begeistern, die sich ihr schlechtes Image über viele Jahre redlich erarbeitet hat. Und dann kam auch noch Corona.

Die Personalnot im Gastgewerbe ist mittlerweile massiv und so berichtete der Dehoga unlängst, dass in 80 Prozent der Betriebe Mitarbeiter fehlen. Dieses Long-Covid-Phänomen wird die Branche längerfristig belasten, denn hier schlägt nicht nur der seit Jahrzehnten bekannte Arbeits- und Fachkräftemangel durch, sondern auch die pandemiebedingte Abwanderung vieler Kräfte in andere Branchen. Sie werden verschiedenen Studien zufolge zum großen Teil auch nicht zwingend zurückkehren – es sei denn, das Management der Ressource Personal wird in weiten Teilen der Branche neu aufgestellt.

Ist es nur beschämend oder schon bezeichnend, dass es eines Virus bedarf, um zu verstehen, dass der Branche das Niedriglohn-Image, die erodierende Attraktivität als Arbeitgeber und eine problematische Führungskultur langfristig nicht guttut? Das Gastgewerbe hat das HR-Thema lange schleifen lassen. Jenseits der Hochglanzbroschüren und Sonntagsreden haben selbst prominente Vertreter der Branche das Thema Personal viel zu lange nicht wirklich ernst genommen. „Arm aber sexy“, so lautete denn auch lange Zeit die Devise für den Arbeitsplatz in Hotellerie und Gastronomie. Ich erinnere mich an Interviews mit diversen Verbandsfürsten und Hoteliers, die noch vor knapp zwei Jahren – vor Corona und nach zehn Jahren Tourismusboom – den Untergang des Gastgewerbes prophezeiten, wenn der Mindestlohn zwölf Euro erreichen würde. Teilweise feierte man sich in der Branche sogar dafür, wenn man den damaligen Mindestlohn, die überschaubaren Tariflöhne oder Überstunden überhaupt bezahlte. Vier-Tage-Woche, flexible Arbeitszeiten und angemessene Vergütung waren im Gastgewerbe lange Zeit undenkbar. Doch der Wind hat sich gedreht: Aktuell beweisen der allseits zu beobachtende Überbietungswettbewerb von Verbänden und Arbeitgebern mit Blick auf vermeintlich adäquate Lohn- und Gehaltsniveaus, mitarbeiterorientierte Arbeitszeitmodelle und sonstige Mitarbeiter-Benefits, dass eine Krise durchaus produktiv sein kann, zwingt sie die Branche doch dazu, ihre lang gehegten Überzeugungen, Denk- und Verhaltensmuster zu hinterfragen.

Doch ist das Problem nun wirklich verstanden oder versucht man hier eine Akut-Blutung mit Micky-Maus-Pflastern zu bekämpfen? Damit wir uns nicht missverstehen: Natürlich gibt es zahlreiche Betriebe und Initiativen im Gastgewerbe, die zeigen, wie modernes und erfolgreiches Personalmanagement aussehen muss und so haben vorausschauende Betriebe in der jüngeren Vergangenheit ordentlich an Dynamik und Ambition zugelegt, wenn es darum gehen soll, ein „Great Place to Work“ zu werden. Allerdings gilt es für weite Teile des Gastgewerbes, lieber heute als morgen zu erkennen, dass es beim Thema Personal nicht ums Personal oder das Personalmanagement geht, sondern um Business – stehen doch das Geschäftsmodell und die Wachstumspläne zur Disposition. Und so wird die Zukunft zahlreicher Betriebe im Gastgewerbe im Personalmanagement geschrieben.

PROFESSOR DR. MARCO A. GARDINI

„Strategie statt Taktik, das muss denn auch zukünftig die Devise im HR-Management sein.“

Professor Dr. Marco A. Gardini: „Die Literatur zu den Versäumnissen der Branche im Human Resources Management ist Legion.“

PROFESSOR DR. MARCO A. GARDINI

„Das Gastgewerbe hat das HR-Thema lange schleifen lassen. Jenseits der Hochglanzbroschüren und Sonntagsreden haben selbst prominente Vertreter der Branche das Thema Personal viel zu lange nicht wirklich ernst genommen.“

Strategie statt Taktik, das muss denn auch zukünftig die Devise im HR-Management sein. Somit ist die Ausgangslage im Personalmanagement dem Marketingjob nicht unähnlich, die inhaltlichen und konzeptionellen Synergien sind mehr als offensichtlich. Bevor es jedoch ans Verkaufen und Vermarkten geht, geht es ums Verstehen. Ebenso wie nur eine dezidierte Kenntnis der Bedürfnisse und Erwartungen von Kunden eine zufriedenstellende oder gar überragende Kundenerfahrung ermöglicht, kann auch nur über die dezidierte Kenntnis der Bedürfnisse und Erwartungen von aktuellen und potenziellen Mitarbeitern eine zufriedenstellende oder gar überragende Mitarbeitererfahrung entstehen. Während Unternehmen große Summen in Marktforschung und Business Intelligence investieren, wenn es darum geht, die geheimen und weniger geheimen Wünsche und Bedürfnisse ihrer Kunden in Erfahrung zu bringen, wird es sich in Bezug auf die Bedürfnisse, Ansprüche und Erwartungen von Mitarbeitern oft zu einfach gemacht. Die meisten HR-Abteilungen denken nach wie vor linear, in der Überzeugung, dass eine halbwegs solide Erfüllung von Hygienefaktoren und die mehr oder weniger kreative Anhäufung von Zusatzleistungen am Ende zu einem Mehr an Arbeitseinsatz und Mitarbeiterzufriedenheit führen wird. Das Prinzip Gießkanne eignet sich für das Personalmanagement aber ebenso wenig wie für das Marketing, um die heterogenen Anforderungen spezifischer Anspruchsgruppen zu erfüllen. Reflexhaft am Stundenlohn anzusetzen, erinnert dabei stark an die Marketing-Verantwortlichen, denen im Marketing auch nichts Besseres einfällt, als permanent am Preis zu schrauben.

Die wahren HR-Champions der Branche denken strategischer, kennen und antizipieren die divergierenden Interessen und wachsen mit den Ansprüchen ihrer Mitarbeiter. Passgenaue Lösungen, lebenszyklus-orientierte Konzepte, individuelle Entwicklungschancen, anreizorientierte Vergütungssysteme, eine identitätsstiftende Führungskultur statt „one size fits all“ sind die Zutaten einer zukunftsfähigen Personalagenda. Niemand muss sich dem Arbeits- und Fachkräftemangel wehrlos ergeben. Aber ein bisschen mehr strategischer Weitblick darf es dann schon sein, denn spätestens jetzt ist es an der Zeit, die Vorzüge des eigenen Unternehmens und der Branche langfristig in den Fokus zu rücken. <