

Interview KAJ Hotel Networks



Elke Schade verfügt über 40 Jahre Erfahrung in der deutschen und internationalen Hotellerie. Während Ihrer Karriere besetzte sie Top-Management-Positionen für Unternehmen wie Mövenpick, Steigenberger, SRS/Worldhotels & Trust, Ringhotels und Dorint. Neben den Fachthemen engagiert sie sich vor allem für die Nachwuchs- bzw. Zukunftsarbeit in der Branche. Seit Juni 2012 leitet die Hotelbetriebswirtin und Wirtschaftsmediatorin unter dem Motto „Hotelkompetenz auf den Punkt gebracht“ ihre eigene Coaching- und Beratungsgesellschaft.

Der Mitarbeitermangel ist in der Hotellerie und Gastronomie allgegenwärtig. Die Auswirkungen spüren nun auch die Konsumenten. Welche Ursachen haben in Ihren Augen diese Situation verursacht?

Das ist eine wirklich gute Frage, denn das Problem ist da, und bevor man sich möglicherweise mit unwirksamen Lösungen beschäftigt, lohnt sich auf jeden Fall ein Blick in die Vergangenheit. Die Ursachen zu kennen, ist meist schon der erste Schritt zur Lösung, denn bei einer Krankheit – und ich behaupte, dass der Mitarbeitermangel eine ernsthafte Gefährdung für die Gesundheit vieler Betriebe unserer Branche ist – behandelt man schließlich auch nicht nur die Symptome, sondern sucht nach der wahren Ursache. Dass Arbeitskräfte in Deutschland generell knapp werden, war lange vorherzusehen. Im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter gewinnen dann natürlich zuerst die Branchen, die die besten Arbeitsbedingungen wie Arbeitszeiten, Entlohnung und Image bieten. Hotellerie und Gastronomie sind hier nicht auf der Gewinnerseite und es ist nur ein schwacher Trost, dass auch Fluggesellschaften und andere Serviceanbieter massive Schwierigkeiten haben. Die einzige gute Nachricht dabei ist, dass die Menschen endlich wieder reisen und in Hotels wohnen wollen.

Dabei hätte ein einfacher Blick auf die Bevölkerungsentwicklung genügt, um den Arbeitskräftemangel lange vorherzusehen. Die geburtenstarken Babyboomer-Jahrgänge gehen in Rente und das vergangene Jahr 2021 war das 50. Jahr in Folge mit einem Geburtendefizit. Hat Deutschland aktuell noch 83,2 Millionen Einwohner, so wird geschätzt, dass es in knapp 20 Jahren (2060) je nach Zuwanderung nur noch 67,6 bis 76,5 Millionen sein werden. Man kann die Zahlen also drehen und wenden wie man will – unsere Bevölkerung und die Zahl der Erwerbsfähigen schrumpft. Wenn heute Kinder geboren werden, dann weiß man doch, wann sie in den Kindergarten, in die Schule, zur Uni, in die Ausbildung oder ins Rentenalter kommen. Oder etwa nicht? Gibt es also aus der Erkenntnis zur Bevölkerungsentwicklung Handlungsbedarf? Ja! Ganz klar, vor allem für die Regierung, aber auch für unsere Branche und für jeden einzelnen Betrieb. Werben wir etwa um Mitarbeiter, die nie geboren wurden? Oder anders gesagt: fischen wir alle in einem ziemlich leeren Teich? Eine weitere externe Ursache sind die Regierungsmaßnahmen zur Pandemie, die wie Brandbeschleuniger wirken und die signalisiert haben, dass unsere Branche nicht systemrelevant, ja eher bedeutungslos ist. Kaum eine Branche ist so heftig von den Corona-

Maßnahmen betroffen wie Tourismus, Hotellerie und Gastronomie: zwei Lockdowns, Reisewarnungen, geschlossene Grenzen, Übernachtungsverbote. Hotels und Restaurants mussten mehrfach schließen, konnten den Betrieb nur unter Auflagen wieder hochfahren. Es ist also kein Wunder, dass viele Beschäftigte sich einen anderen Job gesucht haben und jetzt nicht mehr zurückkommen werden.

Doch die Ursachen nur bei externen Faktoren zu suchen, ist viel zu kurz gedacht. Hotellerie und Gastronomie leiden schon seit gut 20 Jahren unter einem schwachen Arbeitgeberimage und unter Personalmangel. Schlechte Bezahlung, ungünstige Arbeitszeiten und mangelnde Wertschätzung – diese Faktoren kann jeder Arbeitgeber sofort nennen. Die Probleme sind hausgemacht und haben sich über Jahrzehnte eingeschlichen. Hauptursache ist nach meiner Meinung die fehlende Führungskompetenz auf allen Ebenen. Der klassische Hotelier ist vor allem Gastgeber und die Mitarbeiter waren oft genug Mittel zum Zweck, diese Rolle zu spielen. Hinzu kommt, dass die Kettenhotellerie stark immobiliengetrieben ist und das viele Pachten kaum zu erwirtschaften sind. Es ist eben für Hoteliers, Direktoren und Konzerne bisher immer einfacher gewesen, die Löhne niedrig zu halten, als die Preise zu erhöhen und Pachten nachzuverhandeln. Dabei lacht die Welt über unsere Zimmerpreise, die im internationalen Vergleich geradezu lächerlich niedrig sind. Es ist bisher nicht gelungen, die Wertigkeit der Dienstleistung unserer Branche hervorzuheben. Weder auf dem Arbeitsmarkt noch gegenüber unseren Gästen und Kunden. Ich bin davon überzeugt, dass auch die mangelnde Fähigkeit, Preiserhöhungen durchzusetzen, auf fehlende Ausbildung zurückzuführen ist. Nach der Finanzkrise 2008/2009 gab es zehn Wachstumsjahre in Folge. Wäre es da nicht an der Zeit gewesen, Preise und Gehälter anzupassen?

Statt mit Sinnhaftigkeit und Gehalt wird noch zu oft mit einer schnellen Karriere geworben. Und ja, junge Mitarbeiter konnten und können sehr schnell Karriere machen, was fast immer mit Personalverantwortung verbunden ist. Weiterbildung fokussiert sich vor allem auf fachliche Themen. Soziale Kompetenz, Kommunikation, Konfliktmanagement und Mitarbeiterführung werden kaum vermittelt. Deutlich wird das zum Beispiel, wenn ich eine Gruppe von Führungskräften frage, wer schon mal ins kalte Wasser geworfen wurde. Zack – gehen stolz die Arme nach oben und gleich kommen Kommentare wie: „Wir mussten ja noch richtig arbeiten, aber die jungen Leute heute sind ja nichts mehr gewöhnt“. Wobei diejenigen, die das sagen, oft kaum älter als 30 sind. Sie sind erfolgreiche „Kaltwasserschwimmer“. Ein gegenteiliges Bild bekommt man, wenn man fragt, wer auf seine Führungsaufgaben vorbereitet wurde. Alle Arme bleiben unten und betretenes Schweigen tritt ein. Ein simples Beispiel, das deutlich zeigt, wie Mitarbeiter geführt werden: so wie es schon immer gemacht wurde, weil keine bessere Erkenntnis vermittelt wurde. Rufschädigung selbst gemacht, könnte man beinahe sagen. Ich will hier gar nicht alle Fehler aufzählen. Jedenfalls wurden viel zu oft die persönlichen Belange der Mitarbeiter ignoriert, oft die falschen Mitarbeiter befördert, es wurde zu viel per Anordnung geführt, zu viel kontrolliert und zu wenig vertraut. Auch wird nicht zwischen Fach- und Führungskompetenz unterschieden. Die meisten Mitarbeiter kündigen wegen ihrer Vorgesetzten und nicht, weil ihnen der Job nicht gefällt.

Das Generationenthema geht quasi im Führungsthema auf. Dabei liegt der Erfolg im Miteinander der Generationen, denn sie können sich gegenseitig befruchten. Das Verständnis füreinander muss gefördert werden – schon wieder ein Weiterbildungsthema. Sind wir doch mal ehrlich: Schon seit Jahrtausenden behauptet jede Generation, dass die nachfolgende Generation nichts taugt. Wenn das stimmen würde, wäre die Menschheit längst untergegangen. Tatsächlich gibt es schon immer viele gute, engagierte und aufgeschlossene junge Menschen. Es liegt an den Führungskräften, sie für den Beruf zu

begeistern, zu fördern und zu fordern. Das wirklich Schöne an unserer Branche ist doch, dass sie so vielseitig ist, dass wirklich jeder Mensch, ganz gleich wie er oder sie „tickt“, seine Aufgabe, ja seine Berufung finden kann.

Von der 4-Tage-Woche bis zum Tattoo- oder Piercinggutschein zum Onboarding, um die eigene Individualität offen am Arbeitsplatz leben zu dürfen: Was müssen wir tatsächlich tun, um langfristig mehr Mitarbeitende für die Branche zu gewinnen sowie Mitarbeitende erfolgreich in der Branche zu halten?

Mitarbeiter zu finden ist deutlich schwieriger, als Mitarbeiter zu halten. Künftig entscheidet die Qualität der Arbeitskultur darüber, ob ein Arbeitgeber attraktiv ist oder nicht. Und die Arbeitgeberattraktivität entscheidet darüber, wie erfolgreich ein Unternehmen am Markt agieren kann. Für Mitarbeiter entscheidet die Arbeitskultur signifikant über die Lebensqualität und das gilt für alle Altersstufen. Es lohnt sich deshalb, die Arbeitnehmer-Perspektive einzunehmen. Was erwarten die Mitarbeiter vom Job, was wollen sie in der Freizeit, wird ihnen Respekt, Aufmerksamkeit und Wertschätzung entgegengebracht, welchen Wert haben sie im Unternehmen und was brauchen sie, um zu leben? Gegebenenfalls muss Unterkunft gewährt werden. Arbeitszeiten, Sinnhaftigkeit der Arbeit und die berühmte Work-Life-Balance sind das Hauptthema – noch vor dem Gehalt. Das gilt für alle Mitarbeiter, nicht nur für die Auszubildenden. Wenn man die Altersgruppen betrachtet, dann könnte es sich durchaus lohnen, um 60-plus-Mitarbeiter zu werben. Das norddeutsche Unternehmen Karls Markt richtete 2020 seinen Fokus auf Menschen über 63 Jahre und konnte dank einer kreativen Kampagne innerhalb kurzer Zeit weit über 300 offene Stellen mit der „Generation Gold“ besetzen. Die 4-Tage-Woche hingegen ist schon fast eine Modeerscheinung; die Arbeitszeit von 5 Tagen wird auf 4 Tage verteilt. Sicher gibt es gute Erfolge damit. Vor allem für Mitarbeiter, die lange Anfahrten haben und wenn es in den Betriebsablauf passt. Für körperlich anstrengende Arbeiten, z.B. im Housekeeping ist es eher weniger geeignet. Der Ansatz, die Arbeitszeiten zu flexibilisieren, ist gut und richtig. Auch Kombinationen von Homeoffice und Anwesenheit sollten möglich sein; die Digitalisierung macht's möglich. Grundsätzlich sollten Wünsche der Mitarbeiter in die Dienstplangestaltung einfließen können, beispielsweise kürzere oder längere Arbeitszeiten, feste freie Tage und rechtzeitige Planung. Hier können Arbeitgeber wirklich punkten und einen Unterschied machen. Clevere neue Arbeitszeitmodelle sind nötig.

Man muss Menschen lieben und sie und ihre Bedürfnisse verstehen wollen, wenn man führen will. Wer das nicht möchte, der ist in einer Fachkarriere ohne Führungsverantwortung besser aufgehoben und kann dort genauso wertvoll fürs Unternehmen sein. Unter dem Strich ist die Arbeitgeberleistung der Branche besser als ihr Ruf und genau deshalb braucht es grundsätzlich zwei Ansätze. Zum einen brauchen wir dringend einen konkreten strategischen, ja eigentlich politischen Ansatz, der den Ruf der Branche ins richtige Licht rückt. Und zum anderen muss jeder Betrieb, jeder Arbeitgeber sich zum Thema „Arbeitsplatz“ ganz konkret positionieren. Für beide Ansätze gilt mein Lieblingszitat von Albert Einstein: „Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“ Hat man das verinnerlicht, wird's leichter – versprochen! Für den großen Branchenansatz wünsche ich mir eine konzertierte Aktion, eine gemeinsame Kraftanstrengung, eine Offensive aller Branchenvertreter, auch von IHA und DEHOGA. Mit dem Risiko, dafür vermutlich Schelte zu bekommen: Wenn die Branche politisch wahrgenommen werden will, muss sie sich stringenter und professioneller organisieren. Da geht mit Egospielechen in den Regionen und Bundesländern viel zu viel Energie verloren. Die Neuordnung der Ausbildungsberufe hat gerade mal eben 22 Jahre gedauert, das allein

spricht Bände. Ich frage mich schon, wie hart der Aufprall der Branche noch sein muss, bevor wirklich die Kräfte gebündelt werden und etwas Wirksames passiert. Außerdem ist jeder einzelne Betrieb, ganz gleich ob Ketten- oder Privathotellerie und Gastronomie, aufgefordert zu handeln. Ich kenne viele vorbildliche Arbeitgeber, die durch die Unternehmenskultur eine kollegiale und herzliche Arbeitsatmosphäre geschaffen haben, so dass der Fachkräftemangel für sie kein Thema ist. Es gibt sie also, die guten Beispiele, deren Rezepte keine Geheimnisse sind. Wir brauchen künftig weniger Management, weniger autoritäres Handeln, weniger ausgeübte Macht, weniger Top-Down-Konzepte, weniger Anweisung und Kontrolle, weniger Hierarchie und sogar weniger Maximierung von Profiten. Stattdessen brauchen wir mehr gute Führung, mehr Selbstbestimmung, mehr Flexibilität und Teilhabe für die Mitarbeiter, mehr Eigenverantwortung, mehr Empathie und Vertrauen, mehr Zugehörigkeit und Wirgefühl sowie mehr Wert und Sinn der Arbeit. Wenn das gelebt wird und die Mitarbeiter mehr gute Führung bekommen, so erfüllt sich der Punkt Profitmaximierung von ganz allein. Jeder, der Führungsverantwortung hat, muss zu den Themen soziale Kompetenz, Kommunikation, Konfliktmanagement und Mitarbeiterführung geschult sein. Das ist keine Hexerei. Führung kann man lernen, denn Naturtalente sind selten. Dazu gehört auch, dass Mitarbeiterführung als Arbeit angesehen, die notwendige Zeit eingeräumt und die Arbeit wertgeschätzt wird. Oftmals übernehmen gerade junge Teamleiter die Führungsaufgaben zusätzlich zu ihren fachlichen Aufgaben, schreiben Dienstpläne und führen Mitarbeitergespräche nach der eigentlichen Arbeit. Führung nebenbei – dieses Modell sollte schon längst ausgedient haben. Führung wandelt sich gerade total. Früher wurden Menschen geführt und vor allem fachliche Dinge erklärt. Heute und künftig wird eher das Bewusstsein, die Kultur, die mentale Haltung der Menschen geführt werden. Das ist ein riesengroßer Unterschied und das macht Führung heute so komplex. Jeder Mitarbeiter ist anders und will verstanden werden. Jeder braucht eine andere Führung. Jeder Mitarbeiter sollte anders behandelt werden – aber jeder gleich gut. Das gilt auch für unsere Gäste. Ja, es ist sicher eine Herausforderung und deswegen appelliere ich so sehr für Weiterbildung in diesem Bereich. Menschen sind Individuen und trotzdem nehmen wir an, dass wir in der Führung alle über einen Kamm scheren können. Wir wissen, dass manche Menschen mehr Lob oder Kritik brauchen als andere, dass manche lieber im Vordergrund und manche lieber im Hintergrund arbeiten. Wir wissen, dass manche lieber Routinearbeiten erledigen und andere erst richtig aufblühen, wenn sie kreativ sein können. Wir wissen, dass manche gerne diskutieren und sich reiben und andere einfach Harmonie brauchen. Wir wissen sogar, dass manche gerne in Teams arbeiten und Kollegen anleiten können und dass andere die besten Ergebnisse bringen, wenn sie alleine für sich arbeiten. All das wissen wir und trotzdem führen wir alle gleich! Wann kommt endlich die Erkenntnis, dass Teams besser sind, je unterschiedlicher sie sind. Wie viel Potenzial wird verschenkt, weil Führungskräfte weder sich noch die Mitarbeiter einschätzen und richtig einsetzen können und weil die falschen Mitarbeiter eingestellt werden.

Ich kann und will hier nicht im Einzelnen alle Lösungsansätze aufzählen. Ein ganz pragmatischer Ansatz wäre jedoch „weg vom sagen – hin zum fragen“. Man könnte als allerersten Schritt einfach die Mitarbeiter fragen, was sie brauchen, um Ihre Arbeit noch besser machen zu können. Wer das probiert, wird über die Antworten staunen! Eine weitere Empfehlung in der Mitarbeiterakquisition kann sein: Werben Sie um ihre Mitarbeiter genauso wie um ihre Gäste. Die Methoden sind die gleichen. Wofür steht der Betrieb? Welchen Mitarbeiter will ich haben? Wo und in welchen Medien werde ich ihn erreichen? Wie spreche ich ihn an? Warum soll der Mitarbeiter ausgerechnet bei mir arbeiten? Wie sieht die Karriere-Webseite aus? Kann sich der Kandidat online unkompliziert bewerben oder einfach anrufen?

Wie sieht die Mitarbeiter-Journey aus? Und um auf die Frage konkret zu antworten: Wenn dabei herauskommt, dass meine Wunschmitarbeiter sich über ein arbeitgeberfinanziertes Tattoo freuen, dann kann man das machen, auch als PR-Aktion. Es gibt wirklich sehr viele und gute Arbeitgeber, sowohl in der Ketten- als auch in der Privathotellerie. Viele Betriebe haben ihren Fokus zunächst auf die Auszubildenden gelegt. Das ist gut und verständlich, doch um dauerhaft erfolgreich zu sein, ist ein ganzheitlicher Ansatz, der die Interessen aller Mitarbeiter berücksichtigt, notwendig. Hier sehe ich übrigens die Privathotellerie klar im Vorteil, denn sie haben viel kürzere Entscheidungswege und können auch viel persönlicher und individueller führen. Kettenbetriebe funktionieren da eher wie Filialen. Empathische Führung gehört zur DNA der Privathotellerie und das ist eine Chance, die noch mehr genutzt werden könnte. Künftig sollte jeder Arbeitgeber wissen, wo er steht und wo er stehen will. Indikatoren sind Krankheitstage, Fluktuation und Verweildauer der Mitarbeiter. Messbarkeit ist möglich, auch bei der Mitarbeiterzufriedenheit. Dennoch: Der Mitarbeitermarkt für alle Branchen ist leer gefegt und eigene Maßnahmen werden insgesamt nicht reichen, um die freien Stellen zu besetzen. Deshalb bleibt noch ein letzter dringender Wunsch an die Politik. Deutschland ist ein Einwanderungsland und deshalb muss die Zuwanderung in den Arbeitsmarkt deutlich erleichtert werden. Es kann nicht sein, dass Zuwanderung in die Sozialsysteme einfacher ist als Zuwanderung in den Arbeitsmarkt.

Optimistisch oder pessimistisch: Ihr persönlicher Blick in die Zukunft. Wie könnte sich die Hotellerie und Gastronomie entwickeln?

Mein ganz persönlicher Blick? Ich bin zuversichtlich. So schnell geht die Welt nicht unter. Hotellerie und Gastronomie werden sich weiterentwickeln, das ist klar. Wie schnell, wie gut, wie innovativ, wie nachhaltig und wie erfolgreich liegt in der Hand derer, die die Veränderung anpacken. Es gibt so viele tolle Menschen in allen Altersstufen in der Branche, so viele, die verstanden haben, worum es geht, die empathisch sind, Unternehmergeist haben und etwas bewegen wollen, da mache ich mir keine Sorgen. In den letzten Jahren sind viele gute Initiativen entstanden, die die Branche beflügelt haben. Gütesiegel und Image-Initiativen vor allem für Ausbildungsbetriebe nehmen zu, doch es fehlt die Bündelung auf Bundesebene, das hätte viel mehr Kraft. So sucht man beispielsweise bei „Top Job - Die besten Arbeitgeber im deutschen Mittelstand“ vergeblich Betriebe aus Hotellerie und Gastronomie. Traurig – oder? Wie sehr eine überregionale und gut vermarktete Auszeichnung den Erfolg beflügeln kann, sieht man an den von der Deutschen Hotelakademie (DHA) vergebenen Hospitality HR-Awards. Erster Preisträger 2013 war Upstalsboom und mittlerweile liest sich die Liste der ausgezeichneten Konzepte und Betriebe wie das Who is Who der Branche. Ich selbst bin glücklich, dass ich diese Initiative begleiten durfte und finde die Beiträge immer wieder ermutigend. Ich bin sicher, dass viele Betriebe erst durch den Erfolg des HR-Awards begonnen haben, ihre Konzepte zu Papier zu bringen und zu perfektionieren. Eine private Initiative, die die Arbeitgeber so beflügelt hat, hat selbst jeden Branchenpreis verdient. Reisen, Schlafen, Essen und Trinken sind Grundbedürfnisse und werden es auch bleiben. Wir haben Zukunft! Wir brauchen nur zeitgemäße Konzepte, eine neue Führungskultur mit neuen Vorbildern und müssen an einem besseren Branchenimage arbeiten.

„Schlechte Zeiten sind gut – für gute Leute“ – das ist mein Credo und auch belegbar. Darüber hinaus wurden viele erfolgreiche Unternehmen in schlechten Zeiten gegründet. Ich habe nicht vor, mich in Angst und Schrecken versetzen zu lassen, da halte ich es lieber mit Martin Luther und pflanze noch schnell ein Apfelbäumchen. Und dazu möchte ich die Leser des Interviews auch ermutigen: pflanzen Sie eine neue Führungskultur, dann klappt es auch mit den Mitarbeitern!