



foto: stock.adobe.com, David Tadevosian photography

Hotellerie: Mit Kreativität aus der Personalkrise

Die Hotelbranche steht beim Recruiting vor besonderen Herausforderungen. Wer in die Zielgruppe Frauen, in bessere Arbeitsbedingungen und übertarifliche Gehälter investiert, kann bei Bewerbenden und Mitarbeitenden punkten.

VON ANNETTE NEUMANN

► Während der Pandemie sind viele Fachkräfte aus der Hotellerie in andere Dienstleistungsbereiche abgewandert. Die Branche steht unter Druck: „In der Hotellerie sind schätzungsweise derzeit rund 20 000 bis 30 000 Stellen unbesetzt. Die ganz große Rückkehrbewegung hat es bisher leider nicht gegeben“, sagt Dr. Marcel Klinge, Vorstandssprecher Denkfabrik Zukunft der Gastwelt, einem Thinktank, der Politik und Betriebe bei Zukunftsfragen berät. Die im Vergleich zu anderen Dienstleistungsberufen geringeren Gehälter belasteten das Image der Branche

pitality Sales & Marketing Association Deutschland e.V. (HSMA): „Bei den Gehältern sind wir auf einem guten Weg. Viele Hotelbetriebe haben reagiert und nehmen höhere Preise von ihren Kunden, um höhere Gehälter bezahlen zu können. Mit dieser Strategie konnten sie zum Teil neue Mitarbeitende gewinnen.“

Für Sebastian Riesner, Geschäftsführer der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) in Berlin-Brandenburg, sind einzelne Leuchttürme in der Branche allerdings nicht zufriedenstellend: „Die Rahmenbedingungen müssten sich für die Beschäftigten strukturell und substanziell flächendeckend verbessern.“ Seiner Ansicht nach sollten beispielsweise Mehrarbeitszuschläge gezahlt werden.

Zuwanderung ist keine Lösung

Viele Hoteliers setzen auf das neue Zuwanderungsgesetz, das nach Ansicht Klings der Branche aber nicht allzu viel bringen wird: „Die Mindesteinkommensgrenze soll auf rund 3500 Euro brutto pro Monat gesenkt werden. Mit unseren Gehaltsstrukturen wird es aber schwer werden, zu diesen Konditionen ausreichend Mitarbeitende zu gewinnen.“



Foto: DZG

„Den Gender Pay Gap zu überwinden, könnte für unsere Branche ein USP sein.“

Dr. Marc Klinge, Vorstandssprecher Denkfabrik Zukunft der Gastwelt

seit Jahren, und die Führungskultur sei in vielen Häusern noch nicht so entwickelt wie in anderen Wirtschaftsunternehmen. Bei dieser Einschätzung sollten allerdings nicht alle Betriebe über einen Kamm geschoren werden, meint Anna Heuer, Verbandsgeschäftsführerin der Hos-

Jobware, da hab' ich den Job her!

jobware.de



 **Jobware**

Ein weiteres Hemmnis sieht Anna Heuer in der Sprachbarriere (siehe Interview Seite 68). Aus ihrer Sicht sollten die Hotelbetriebe vor allem die bestehende Belegschaft halten. Attraktive Teilzeitmodelle wie Jobsharing, flexible Homeoffice-Angebote oder Beteiligung an der Dienstplangestaltung würden die Bindung stärken.

Für Marc Klinge von der Denkfabrik sollte auch die gezielte Rückgewinnung verlorener Fachkräfte eine relevante Strategie sein. Vielfach würden zudem Potenziale von weiblichen Beschäftigten nicht genug genutzt: „Wir sollten Frauen noch mehr gute Teilzeitangebote machen und sie genauso wie ihre männlichen Kollegen bezahlen. Den Gendergap zu überwinden, könnte für unsere Branche ein USP sein.“

Viertagewoche ist kein Allheilmittel

Um die Arbeit in der Hotellerie attraktiver zu machen, setzen inzwischen viele Hoteliere auf die Viertagewoche. Anna Heuer: „Das Angebot ist grundsätzlich gut, aber kein Allheilmittel.“ Es brauche individuelle Vereinbarungen, die sich auch an den Lebensphasen orientieren. Vier Tage zum reduzierten Gehalt zu arbeiten, „mag für einen Single gut sein, aber nicht unbedingt für einen Familienvater, der ein Haus baut“.

Sebastian Riesner von der NGG kritisiert, dass viele Betriebe das Modell nur zu Marketingzwecken einsetzen: „Eine Arbeitszeitverkürzung ohne vollen Lohnausgleich ist nur Augenwischerei.“ Eine Lösung wären reduzierte Arbeitszeiten durch eingeschränkte Öff-



„Unsere Mitarbeitenden müssen erleben, dass wir ihre Bedürfnisse ernst nehmen. Gepaart mit guten Zukunfts- und Aufstiegschancen können wir für viele Menschen ein Heimathafen sein.“

Marcus Fränkle, Geschäftsführer des Hotels Der Blaue Reiter

Ein guter Ruf ist das beste Lockmittel

Mit seinem preisgekrönten Sieben-Säulen-Programm hat das Hotel Der Blaue Reiter in Karlsruhe viele neue Mitarbeitende gewonnen.

Auch dem Tagungshotel mit 55 Mitarbeitenden in Karlsruhe fehlen noch immer Fachkräfte, ob im Service, im Front Office oder in der Küche. Doch Geschäftsführer Marcus Fränkle gilt in der Branche als Vorreiter, der offen über die Probleme spricht: „Als Arbeitgeber haben wir Fehler gemacht und unsere Mitarbeitenden nicht immer fair behandelt.“ Doch bei aller Kritik müsse man positiv bewerten: „Keine andere Branche hat eine so große Lernkurve hingelegt wie wir.“ Viele Hoteliere hätten verstanden, die Gehaltsstrukturen im Sinne der Mitarbeitenden anzupassen.

Besonders die Azubis haben während der Pandemie viel gelernt, da viele Mitarbeitende in Kurzarbeit waren: „Sie haben sich zu richtig guten Allroundern entwickelt, die krisenertüchtigt und flexibel einsetzbar sind.“ Davon profitierten beide Seiten. So konnten einige sogar einen Karriereschritt überspringen und vom ausgebildeten Azubi direkt zum stellvertretenden

Barchef oder zur Schichtleiterin an der Rezeption aufsteigen. Neben der Übernahmegarantie für alle Azubis habe auch die stärkenorientierte Personalentwicklung zur Bindung beigetragen. „Wenn zum Beispiel ein Mitarbeitender im Event-Büro eine Leidenschaft für Weine hat, finanzieren wir ihm eine berufsbegleitende Sommelier-Ausbildung.“ Die Mitarbeitenden nach ihren Bedürfnissen zu fragen, war auch die Grundlage für die Entwicklung des Sieben-Säulen-Programms zur Mitarbeiterbindung und -förderung. In dem Modell werden Bedürfnisse der Belegschaft, unterteilt in sieben Bereiche von Gesundheit über Sicherheit, Wissen, Freizeit, Soziales, Finanzen und sogenannten Extras, analysiert und passende Angebote gemacht.

Eine Offerte der Säule „Wissen“ ist zum Beispiel das duale Fernstudium, mit dem das inhabergeführte Hotel neue Wege gehen will: In viereinhalb Jahren kann die Hotelfachausbildung, die Ausbilderprüfung und der Betriebswirt absolviert werden. Eine weitere Säule ist „Freizeit“. Sehr angesagt sei die Viertagewoche; rund 90 Prozent nutzten das Angebot, so Fränkle. Künftig werden zudem Pausen voll bezahlt. „Wertschätzung muss mehr sein als ein Lippenbekenntnis. Unsere Mitarbeitenden müssen erleben, dass wir ihre Bedürfnisse ernst nehmen. Gepaart mit guten Zukunfts- und Aufstiegschancen können wir für viele Menschen ein Heimathafen sein“, meint Fränkle.

nungszeiten. So könnte der fünfte Tag zur Erholung genutzt werden. Flexible Lösungen seien allerdings noch nicht an der Tagesordnung, ein Umdenken finde erst langsam statt.

Wie es besser gehen kann, zeigt Marcus Fränkle, Geschäftsleiter vom Hotel Der Blaue Reiter: Dort wurde vor einigen Monaten die Viertagewoche bei voller Bezahlung eingeführt. Der Schlüssel zum Erfolg liegt dabei in der Prozessoptimierung (siehe Kasten Seite 66). Damit die Mitarbeitenden ihre Arbeitslast bei vollem Gehalt an vier Tagen bewältigen können, hat das Karlsruher Vier-Sterne-Superior-Haus verschiedene Prozesse digitalisiert: „Der digitale Meldeschein, den der Gast vor der Anreise ausfüllen muss, spart unseren Rezeptionisten und Rezeptionistinnen täglich rund zwei Stunden“,

sagt der Geschäftsleiter. Auch der Quick-Check-in mit vorkodierten Schlüsselkarten bringe eine Zeitersparnis. Für die Fachkräftegewinnung in der Hotellerie spielen jedoch nicht nur Arbeitsbedingungen und Benefits eine Rolle. Auch ist der Aufstieg in leitende Positionen mitunter schneller möglich als in anderen Branchen. Eine gute Möglichkeit zur Mitarbeitendenbindung könnten auch Job-Rotationen sein. Marc Klinge von der Denkfabrik schaut jedenfalls zuversichtlich in die Zukunft: „Wir punkten bei Gästen und Bewerbenden durch unsere persönlichen Kompetenzen, zum Beispiel einer ausgeprägten Organisationsfähigkeit und hoher Stressresilienz.“ Viele Funktionen ließen sich nicht – wie in anderen Wirtschaftszweigen – durch KI wegrationalisieren: „Das ist ein großer Vorteil gegenüber anderen Branchen.“ ■



Foto: Hotel Estrel Berlin

„Es motiviert enorm, wenn die Mitarbeitenden sehen, dass ihre Verbesserungsvorschläge auch umgesetzt werden.“

Lara von Plettenberg, Personalmanagerin des Hotels Estrel

Nachhaltigkeitsprojekte gemeinsam gestalten

Mit ihrer Investition in Nachhaltigkeit und Digitalisierung geht die Hotelkette Estrel neue Wege bei der Fachkräftegewinnung.

Das Vier-Sterne-Superior-Hotel Estrel mit aktuell 490 Mitarbeitenden in Berlin hat einen großen Veränderungsprozess durchlaufen: „Unsere Branche war zu steif. Nicht zuletzt die Pandemie hat uns gezeigt, dass wir uns auch als Arbeitgeber verändern mussten und verändert haben“, sagt Personalmanagerin Lara von Plettenberg. Als die Phase der Kurzarbeit, während der Mitarbeitende aus dem administrativen Bereich mitunter von Tech-Firmen oder Anwaltskanzleien abgeworben wurden, überstanden war, hat das Hotel massiv ins interne und externe Recruiting investiert: „Unser Bestreben war, uns moderner und agiler aufzustellen.“ Vor allem die Themen Digitalisierung und Nachhaltigkeit standen dabei im Fokus. Im letzten Jahr wurde eine Digitalisierungsmanagerin eingestellt, die sich darum kümmert, möglichst alle papierbasierten Prozesse, wie zum Beispiel den Rechnungsversand, zu digitalisieren. Vor Kurzem wurde zudem die neue Stelle einer

Nachhaltigkeitsmanagerin geschaffen, die neben Umwelt- auch Diversity- und Compliance-Themen als Teil eines Zertifizierungsprozesses verantwortet. Die Mitarbeitenden werden aktiv darin eingebunden, was zur Bindung beiträgt: „Es motiviert enorm, wenn Mitarbeitende sehen, dass ihre Verbesserungsvorschläge auch umgesetzt werden.“ Dazu gehört zum Beispiel das Vermeiden von Einweggeschirr oder Post-its als kleine Erinnerungen, das Licht beim Verlassen des Raumes auszuschalten. Gerade jüngere Bewerbende wählen ihren Arbeitgeber danach aus, ob er nachhaltig wirtschaftet: „Wir werden im Vorstellungsgespräch darauf angesprochen, was zum Beispiel mit den Essensresten passiert“, sagt von Plettenberg. Das Unternehmen will 2025 den Estrel Tower, ein Center für Events, Tagungen und Ausstellungen, Zimmern und Serviced Apartments sowie Büros, eröffnen. Den steigenden Personalbedarf will die Hotelkette vor allem mit den eigenen Mitarbeitenden und zusätzlich mit Quereinsteigern, zum Beispiel aus der Pflege, decken. „Außerdem setzen wir stark auf unsere Azubis, die bei uns früh Verantwortung übernehmen.“ Eine Besonderheit ist das Ausbildungsprojekt auf Schloss Britz, einem ausgelagerten Veranstaltungsort, das eigenständig von Azubis geführt wird. „Ihre Begeisterung und Erfahrungen teilen sie in den sozialen Medien. Durch dieses Alleinstellungsmerkmal konnten wir viele neue Azubis gewinnen, die uns in den Bewerbungsgesprächen gezielt auf das Projekt ansprechen.“

„Wir sollten vor allem auf Frauen setzen“

Die HSMA berät ihre rund 1600 Mitglieder zu Geschäftsentwicklung und Distribution. Geschäftsführerin Anna Heuer zeigt Wege zur Mitarbeitenderbindung auf.

INTERVIEW: ANNETTE NEUMANN



Anna Heuer, Geschäftsführerin der Hospitality Sales & Marketing Association Deutschland (HSMA)

► Personalwirtschaft: Frau Heuer, wie können Menschen für die Hotelbranche begeistert werden?

Anna Heuer: Das Image der Branche hat während der Pandemiezeiten gelitten. Das braucht man nicht schönzureden. Viele Führungskräfte haben uns gefragt, wie sie die Rahmenbedingungen so gestalten können, dass Menschen Lust haben, in der Hotellerie zu arbeiten. Sie haben erkannt, dass gute Arbeitsbedingungen ein wichtiger Hebel für die Arbeitszufriedenheit sind. Die Schichtarbeit lässt sich in den Servicebereichen nicht vermeiden, aber den Teams sollte ermöglicht werden, Dienstpläne mitzugestalten. Mobiles Arbeiten steckt in vielen Bereichen noch in den Kinderschuhen. Auch ein Küchenchef kann Bestellungen cloudbasiert von zu Hause aus organisieren.

Was könnte noch zu einer stärkeren Bindung beitragen?

Die Hotellerie ist dafür bekannt, dass gute Fachkräfte schnell in Führungspositionen kommen. Das ist per se eine gute Sache, weil zielstrebige Menschen sich entwickeln und mehr Verantwortung übernehmen dürfen. Die Kehrseite ist, dass manche Führungskräfte mitunter nicht die nötige Ausbildung haben, um diese Rolle gut auszufüllen. Zielführend sind Weiterbildungsangebote wie zum Beispiel der von der Deutschen Hotelakademie (DHA) angebotene Lehrgang „Führungskraft als Coach“. Hier geht es auch um die Themen Wertschätzung und Achtsamkeit. Wer bedürfnisorientiert führt und zuhört, wird mit zufriedeneren und loyaleren Mitarbeitenden belohnt.

Mit der bestehenden Mitarbeiterschaft lassen sich Personallücken vielerorts nicht decken. Was tun die Betriebe, um neues Personal zu gewinnen?

Viele Betriebe setzen auf Fachkräfte aus dem Ausland. Die eierlegende Wollmilchsau zu gewinnen, ist aus meiner Sicht nicht die Lösung. Die Sprachbarrieren sind oft riesig und ein Hemmschuh, um in einem anderen

Land auch wirklich anzukommen. Wir sollten vor allem auf Frauen setzen, ob mit oder ohne Migrationshintergrund. Das ist ein großes Potenzial, das allerdings oft nicht genutzt wird, auch aus Sorge, dass sie nicht flexibel genug arbeiten können. Das ist aber ein Trugschluss, denn gerade Frühschichten könnten wunderbar von jungen Frauen mit kleinen Kindern übernommen werden. Wir brauchen mehr individuelle, der jeweiligen Familiensituation angepasste Angebote, die auch in Stellenausschreibungen kommuniziert werden müssen.

Sind Quereinsteiger eine weitere Lösung?

Ja gewiss. Fachkräfte aus anderen Dienstleistungsberufen wie dem Einzelhandel wären gut für uns. Viele Betriebe verpassen allerdings die Chance, ihnen ein gutes Onboarding zu ermöglichen oder scheuen sich, sie zu schulen. Dabei sind Quereinsteiger überzeugte Dienstleister mit der entsprechenden Mentalität, denen man „nur“ die jeweiligen fachspezifischen Kenntnisse beibringen müsste.

Wie können Hotels darüber hinaus Strategien für den Personalbedarf von morgen entwickeln?

Die Themen Strategie und Management sind in der jüngst überarbeiteten Ausbildungsordnung stärker verankert als früher. Das ist eine gute Entwicklung. Allerdings haben viele Führungskräfte oft „nur“ den Blick für die jeweilige zu besetzende Stelle und weniger dafür, wie der Einzelne seine Interessen und Stärken einbringen kann. Würden Mitarbeitende in diesen Prozess stärker und frühzeitig einbezogen werden, könnten zum Beispiel gute Zwitterstellen entstehen: Jeweils 50 Prozent arbeitet eine Fachkraft im Service und im Marketing, weil zum Beispiel Social Media ihre Leidenschaft ist. Der Fachkräftemangel wird auch demografisch bedingt ein Problem bleiben. Trotzdem haben wir gute Chancen, mit Zuversicht, Geduld und starken Arbeitgeberwerten gute Mitarbeitende für uns zu gewinnen. ■