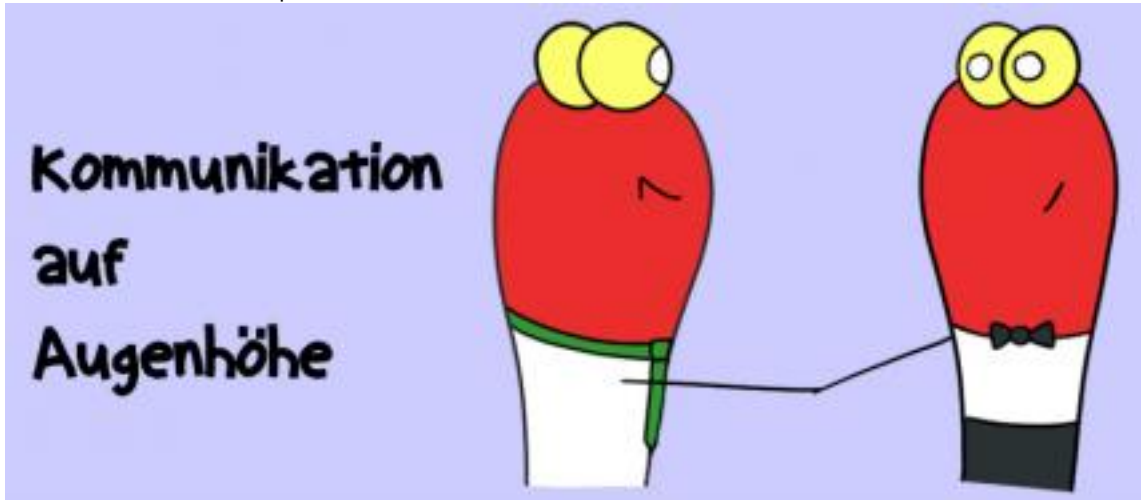


Zukunftsthemen der Hotellerie und Gastronomie

von [Brunhilde Fischer](#) | 18.01.2019



Mehr Mut zum Wandel

2019 hat nun auch schon ein paar Tage hinter sich, doch die Fragen nach den Zukunftsthemen der Hotellerie und Gastronomie sind nach wie vor brandaktuell. Welche Themen werden uns alle, als soziale Gemeinschaft, beschäftigen? Welche Themen sind relevant für die Hotellerie und Gastronomie? Welche Themen sind Ihre ganz persönlichen Herausforderungen für Sie und Ihr Unternehmen?



Zukunftsthemen (fotolia/Thaut Images)

Wir von der Unternehmermanufaktur haben drei Zukunftsthemen als besonders relevant definiert:

- Auf den Menschen fokussiert – mehr Mut zum Wandel in der Kommunikation!
- Digitale Transformation – im Spannungsfeld zur persönlichen Kommunikation!
- Markenkontaktpunktmanagement – mit individuell definierter Qualität zum Wachstumswunder werden!

Ich werde mich in meinem heutigen Beitrag mit dem Thema „Auf den **Menschen** fokussiert - mehr **Mut** zum **Wandel**“ beschäftigen.

Den Rahmen abstecken

Vor ca. 4 Wochen war ich als Vortragende zum Branchentag des DEHOGA Mecklenburg-Vorpommern eingeladen. Das Motto und Thema war: Wie Nachwuchs für die Hotellerie und Gastronomie finden? Konkret: „Ausbildung ist Chefsache!“. Mein Beitrag dazu war ein Vortrag zum Thema: „Erfolgsfaktor Mensch - Neue Wege in der Mitarbeiterfindung und -Bindung“. In der Tat ein sehr spannungsgeladener Vortrags-Gegenstand, denn die MitarbeiterInnenfindung macht mindestens 80% der gastronomischen Betriebe (und nicht nur diesen) gewaltige Kopfschmerzen.

Neben der Tatsache, dass der demografische Wandel den Arbeitsmarkt leergefegt hat, kommt eine weitere Herausforderung dazu: das Image der Branche. Die MitarbeiterInnen beklagen die fehlende Anerkennung der Arbeitsleistung (sowohl von Vorgesetzten als auch von Gästen), schlechte Bezahlung und unbezahlte Überstunden. Das sind auch die drei Hauptargumente von potenziellen Arbeitnehmern oder zukünftigen Auszubildenden, wenn man fragt, warum sie sich gegen einen Beruf in der Gastronomie entscheiden. Dazu kommt die Wochenend-Arbeitszeit oder Arbeiten an Feiertagen und das sehr häufige Ersetzen von ausgefallenen KollegInnen (Mitarbeiterknappheit).

Doch nicht nur die Arbeitnehmer stöhnen und sind unzufrieden.



Unzufriedenheit und Lustlosigkeit (fotolia/fizkes)

Auch die Arbeitgeber verstehen die Welt oft nicht mehr: schmale Grund-Fachkenntnisse, fehlende Leistungsbereitschaft und Ausdauer, Null-Bock-Mentalität, kein Verantwortungsbewusstsein, keine Loyalität von Seiten der Arbeitnehmer. Da macht das Führen eines Dienstleistungs-Unternehmens nur noch wenig Freude.

Einen „Schuldigen“ für diese Situation zu suchen ist jedoch sinn- und nutzlos. Natürlich soll der Frust ausgesprochen und der Unmut kundgetan werden. Doch eine weiterführende Lösung ist das nicht.

Daher ist es Zeit, sich mit ein paar bestehenden Rahmenbedingungen auseinander zu setzen, um neue schaffen zu können! Denn die Hotellerie und Gastronomie kann Menschen, die an einem kommunikativen und innovativen, als auch kreativen Umfeld arbeiten wollen, sehr viel bieten.

Eine Betrachtung aus der Meta-Ebene - Was ist passiert?

Aus der Meta-Ebene betrachtet, ist die Hotellerie und Gastronomie eine Branche, in der Menschen für Menschen arbeiten. Dabei geht es hauptsächlich (und sehr einfach ausgedrückt) um die Befriedigung der Grundbedürfnisse „Essen und Schlafen“. Die eine Seite stellt alles bereit, was das Erlebnis „Essen und Schlafen“ angenehm und erlebnisreich macht, die andere Seite konsumiert diese Leistung, ist damit zufrieden oder gar begeistert.

Da die Menschen in unserer **post-industriellen** Gesellschaft immer mehr Freizeit haben und dadurch die

Ansprüche an die Freizeit immer vielfältigere Facetten und Formen annimmt (mega-befeuert durch die Digitalisierung), steigt auch der Anspruch an die Hotellerie und Gastronomie, sowie an alle Freizeitbranchen. „Nur essen und schlafen hat schon lange keine Marktchance mehr.“

Fazit: Mit den steigenden individuellen, freizeit-orientierten Bedürfnissen der Menschen in der freizeit-orientierten Gesellschaft, steigen auch die Ansprüche an die Leistungen unserer Branche und an unsere MitarbeiterInnen. Gleichzeitig steigen auch die individuellen Ansprüche der MitarbeiterInnen in der Hotellerie und Gastronomie an ihre Arbeitsstelle, insbesondere der Anspruch an die Freizeit, die ihnen diese Arbeitsstelle erlaubt. Daher gehört zu einer Lösungsfindung für die Branche, über das „wie die Arbeitsstelle/Arbeitsplatz gestalten“ zu diskutieren!

Was ist zu tun? Weiterentwicklung von UnternehmerInnen und Führungskräfte.

Sicherlich habe ich bis hierher keine bahnbrechenden Neuigkeiten kundgetan. Sie wussten und wissen das alles bereits sehr gut. Adäquate Lösungen dafür kennen jedoch die wenigsten. Und auch ich kenne kein allgemein anwendbares System dafür. Was ich kenne, sind individuell gestaltbare Lösungen, die ein neues Denken erfordern. Losgelöst von einem Schema X, mit dem alle gleich behandelt werden. Es sind individuelle Mitarbeiterführungskonzepte gefragt, die sich an der Individualität Ihrer MitarbeiterInnen orientieren.

Ich werde bei meinem Mitarbeiterführungsseminaren und Workshops sowie in meinen vor-Ort-Beratungen immer wieder gefragt, wer denn die nötige Zeit für individualisierte Mitarbeiterführung hat. Meine Antwort lautet immer gleich: Es ist zuerst Mal keine Frage der Zeit, sondern zuerst Mal eine Frage der **Selbstkompetenz** dessen, der führt.

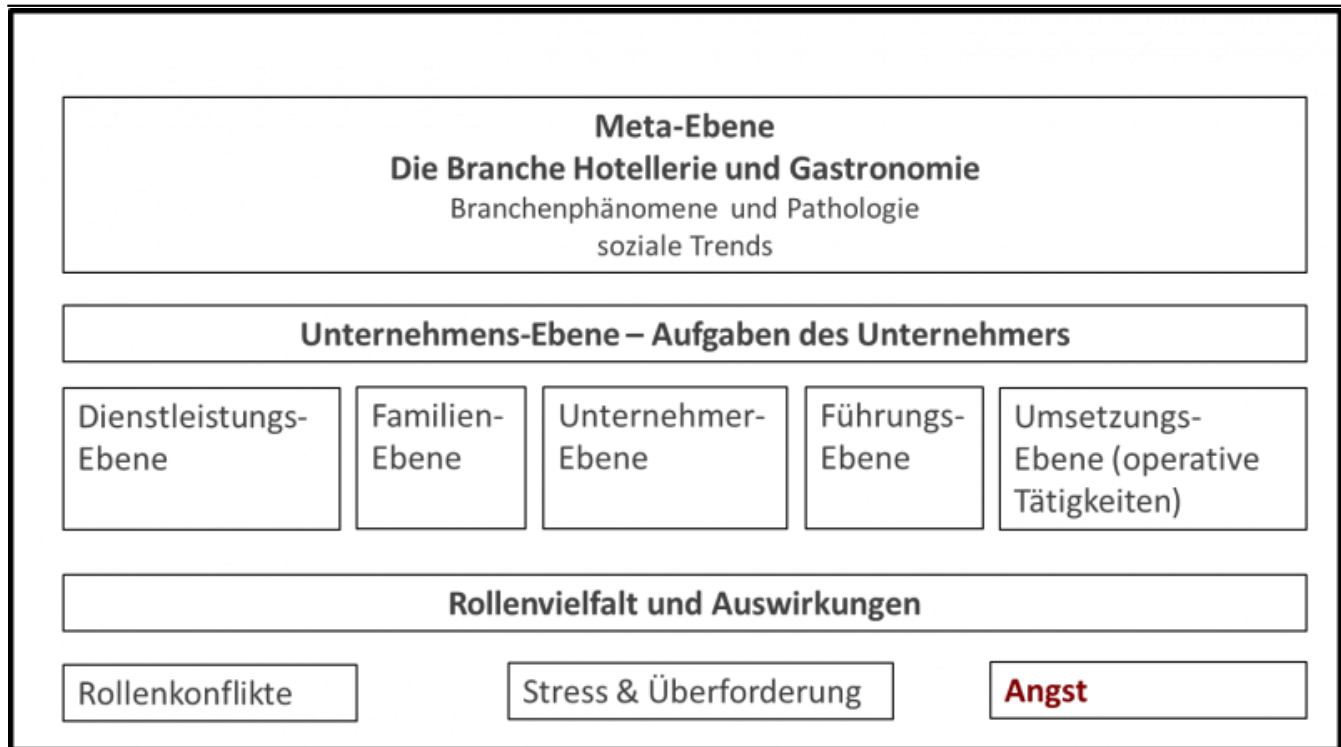
Sie können sich vorstellen, dass meine Antwort keine Begeisterungstürme auslöst, denn wer stellt sich denn schon gerne selbst in Frage: Wie klar bin ich in der Vermittlung von Unternehmenszielen? Bin ich ein klares Vorbild, das konsequent, glaubwürdig, jedoch auch respektvoll vorgibt, wohin die Maßnahmen führen sollen? Vermittle ich überhaupt klare Ziele meines Hotels? Oder gehe ich davon aus, dass dies doch selbstverständlich für alle ArbeitnehmerInnen ist?!

Erst, wenn wir diese Fragen eindeutig und klar für uns beantwortet haben, stellen sich die nächsten Fragen. Kennt jeder unserer MitarbeiterInnen die Ziele, die sie/er erreichen sollen? Haben wir dies eindeutig überprüft? Wenn wir feststellen, dass sie/er diese nicht kennt, wie gehen wir weiter vor?

Hier stellen sich nun jede Menge weiterer Fragen, die alle von großer Bedeutung sind und Konsequenzen nach sich ziehen.

Eines ist jedoch unumstößlich klar: Im Zeitalter der Individualisierung, in dieser Zeit, in der jeder ArbeitnehmerIn den Anspruch erhebt, wahrgenommen, ernstgenommen und respektiert zu werden, ist MitarbeiterInnen-Führung zu einem sehr komplexen und anspruchsvollen Arbeitsfeld geworden, an dem kein Unternehmen, bzw. keine Führungskraft mehr vorbeikommt.

Fazit: Als UnternehmerIn haben Sie eine Vielzahl von Aufgaben, die alle ihre Berechtigung haben und sehr viel Zeit in Anspruch nehmen.



Nichts desto trotz ist **MitarbeiterInnen-Führung die zentrale Aufgabe für die Zukunftsfähigkeit Ihres Dienstleistungs-Unternehmens (Hotel oder/und Gastronomie); und daher eines der wichtigsten Weiterentwicklungsfelder für Führungskräfte und UnternehmerInnen.**

Sollten Sie als UnternehmerIn diese Aufgaben nicht übernehmen wollen oder können, ist es sinnvoll, eine (oder mehrere) Person damit zu beauftragen und zu befähigen, dies tun zu können. Die Rollenvielfalt und Komplexität der Aufgaben und Anforderungen, die an Sie als UnternehmerIn gestellt werden, sind hoch anspruchsvoll und nehmen sehr viel Zeit in Anspruch. Daher ist es sinnvoll, wenn Sie Ihre Rollen bzw. Aufgaben nochmals für sich klar definieren und überlegen, wie Sie diese auf mehrere „Schultern“ verteilen können und was zielführend für den Erfolg des Unternehmens ist.

Der Anspruch an die Leistung der MitarbeiterInnen – was soll hier passieren?

Mir fällt auf, dass in vielen Beiträgen und Artikeln über MitarbeiterInnen-Führung fast immer der Fokus auf die Führungsfähigkeiten der Führungskräfte gelegt wird. Beim Lesen dieser Beiträge kommt sehr oft das Gefühl auf, dass ausschließlich den Führungskräften/Unternehmern die Verantwortung für das Erreichen von Zielen auferlegt wird.

Sollte mein Beitrag dies bisher vermittelt haben, will ich klarstellen, dass ich sehr wohl auch den Leistungsbeitrag und die Verantwortung der MitarbeiterInnen am Erfolg eines Unternehmens sehe und einfordere. Denn hier gibt es gleichfalls große Defizite.

Mit Defiziten bei MitarbeiterInnen meine ich insbesondere fehlende tiefere Fachkenntnisse (insbesondere im Bereich soziale Kompetenzen, jedoch auch spezifische Fachkenntnisse des jeweilig erlernten Berufes/Grundausbildung) und ein fehlendes, klares Bewusstsein für den eigenen verantwortungsvollen Beitrag zum Erfolg seines Unternehmens.



Respektvoller Umgang

In unzähligen Workshops mit MitarbeiterInnen aus der Hotellerie und Gastronomie habe ich die Ansprüche der MitarbeiterInnen an Führungskräfte und Arbeitgeber herausgearbeitet. Dabei haben sich zwei Werte als besonders relevant herausgestellt: respektvoller Umgang unter- und miteinander und Anerkennung durch die Vorgesetzten.

Andererseits beklagen Vorgesetzte (Führungskräfte) und UnternehmerInnen die (vermeintliche) Interessenlosigkeit vieler ArbeitnehmerInnen an ihren Aufgaben und die fehlende Verantwortung für das gewissenhafte Umsetzen der Aufgaben.

Fazit: Genau darin liegt das Dilemma: in der fehlenden sachlichen Kommunikation klar formulierter Ziele, klarer Aufgabenstellungen und klarer, unmissverständlicher Einforderung dieser – von beiden Seiten, sowohl Arbeitnehmer als auch Führungskräfte und UnternehmerInnen.

Was ist daher zu tun? Fazit zu den Zukunftsthemen.

Eine einfache und pauschal formulierte Antwort auf dieses hoch komplexe Thema kann und will ich in einem einfachen Blog-Artikel nicht geben. Zu viele Faktoren spielen dabei eine Rolle und fallen bei der Erarbeitung von individuellen Lösungen ins Gewicht.

Doch ich sehe nachfolgende Faktoren als Muss, wenn wir unsere Betriebe, ja unser gesamtes Wirtschaftssystem weiterhin erfolgreich am Markt und in die Zukunft positionieren wollen:

- **Schaffen eines klaren Bewusstseins für klar formulierte Aufgaben und Ziele** – sowohl auf Seiten der UnternehmerInnen und Führungskräfte als auch auf Seiten der ArbeitnehmerInnen.
- **Gleichgewicht im Nehmen und Geben** – dafür ist ein bewusstes Verantwortungsgefühl für die zu erbringenden Leistungen & Aufgaben und sehr viel Transparenz (sowohl der Arbeitsprozesse, als auch der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen) notwendig.
- **Respektvoller Umgang und Anerkennung der jeweiligen Leistung als zentrale Werte, jedoch auch Kritikfähigkeit und Klartext auf sachlicher Ebene.** Dieser Punkt kann jedoch nicht erst eingefordert und umgesetzt werden, wenn Menschen in Arbeitsprozesse einsteigen. Er muss bereits in frühen Jahren, in der Kindheit erlebt und gelebt werden, damit dies später, im Arbeitsleben, brauchbar funktioniert. Hier sind Familien, Erziehende und rahmengebende Institutionen gefordert, die Basis dafür zu schaffen.

- **Vertrauen durch Glaubwürdigkeit schaffen.** Hierbei sind alle gefordert, die eine Vorbild-, Führungs- und Leitungsfunktion haben. Wir brauchen dringend Leitfiguren, die das tun, was sie sagen und dabei auch ein hohes Verantwortungsgefühl für ihr Umfeld leben. Das schafft Identität, Loyalität und letztendlich Vertrauen.
- **Sich als Ganzes verstehen.** Auch wenn ich in diesem Artikel immer wieder von der einen und der anderen Seite, also Arbeitgeber/Führungskräfte und Arbeitsnehmer/MitarbeiterInnen geschrieben habe, so sehe ich beide als ein Ganzes. Die einen können ohne die anderen nicht. Nur beide zusammen bilden ein System, das uns unseren Wohlstand und unsere Freizeitgesellschaft sichert. Das sollte unser Bewusstsein und unser Handeln in gegenseitiger Verantwortung prägen.

Vielleicht bringt Sie mein Artikel und die Zukunftsthemen dazu, über Ihren Anteil am großen Ganzen nachzudenken und bewegt Sie zu Maßnahmen und Handlungen.

Ich freue mich, wenn Sie in eine konstruktive Kommunikation mit mir eintreten und auf rege, sachliche Diskussionen – mit Respekt!

Herzlichst
Ihre
Brunhilde Fischer

Über den Autor



[Brunhilde Fischer](#)

Brunhilde Fischers Schwerpunkte sind: Positionierung, Marketing, Warenwirtschaft, Personalmanagement, Qualitätsmanagement, Zukunftsthemen, systemische Beratung & Coaching

[> Alle Blogbeiträge dieses Autors](#)

Brunhilde Fischer eine E-Mail senden

[brunhilde.fischer \[at\] unternehmer-manufaktur.de](mailto:brunhilde.fischer[at]unternehmer-manufaktur.de)

Source URL: <https://www.unternehmermanufaktur.com/blog/zukunftsthemen-der-hotellerie-und-gastronomie>