

Moderndenker

Wissenschaftspreis der Tourismuswirtschaft

Exposé

New Work in der Hotellerie

Wie können Hotelbetriebe sozial nachhaltiger werden?

angefertigt von:

Anne Heimbürg

E-Mail: anne.heimburg@web.de

eingereicht am: 30. Juni 2021

Hochschule Harz

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Studiengang Tourismusmanagement

New Work in der Hotellerie

Unsere Arbeitswelt befindet sich in einem Wandlungsprozess. Die zunehmende Digitalisierung und veränderte Anforderungen der Generation Y treiben diesen Prozess an. Die rationale Leistungsgesellschaft scheint ausgedient und die neuen Arbeitskräfte haben ein anderes Verhältnis zur Arbeit, als noch vor ein paar Jahren. Die klassische Karriere mit Überstunden, Leistungsdruck und Konkurrenzkampf steht weniger im Vordergrund, es geht mehr um den Sinn hinter der Arbeit. Das einstige Arbeitsmodell ist nicht mehr zukunftsfähig, weshalb neue Modelle gefragt sind.

Hierbei kommt das Stichwort „New Work“ zum Tragen. New Work sollte mittlerweile gängig in der Arbeitswelt sein. Es ist ein Megatrend, dessen Begriff von Fritjof Bergmann geprägt wurde „New Work ist die Arbeit, die ein Mensch wirklich wirklich will.“ Es geht darum, dass Menschen der Arbeit nachgehen sollen, die sie aus eigener intrinsischer Motivation und Überzeugung ausüben wollen. In der Zukunft könnte sich dieser Trend darin äußern, dass es nur noch eine 30 Stunden Woche gibt, so wird es bereits in skandinavischen Ländern gemacht. Die Remote Work, also von überall aus zu arbeiten ist eine weitere Option. Gerade in der Coronakrise hat sich gezeigt, dass Homeoffice funktioniert und von der Mehrheit sogar weiterhin gewünscht ist. Auch Work-Life-Blending gerät zunehmend in den Fokus. Dabei geht es um die Kombination von Privat- und Arbeitsleben. Aber das Arbeitsverständnis geht über solche Modelle hinaus, es geht an erster Stelle um eine Veränderung des Mindset, dass Arbeitsabläufe und der Umgang mit Personal ständig hinterfragt und zugunsten individueller Bedürfnisse optimiert werden. Die modernen Unternehmen stellen heutzutage die Menschen und ihre Arbeit in den Mittelpunkt, bezeichnen sich teilweise als „menschenorientiert“. Es werden neue Arbeitsplätze für unternehmensinterne Coaches und Ansprechpartner eingerichtet, die sich ausschließlich um das Wohlergehen der Mitarbeiter kümmern.

So vielversprechend das auch klingt, hat sich dieser Trend lange nicht bei allen Unternehmen durchgesetzt. Problematisch wird es besonders für jene Unternehmen, in denen sich New Work Modelle schwer umsetzen lassen, wie zum Beispiel in der Hotellerie.

Die Hotelbranche ist durch ihre besonderen Arbeitsbedingungen gekennzeichnet, da dort permanente Leistungsbereitschaft gefragt ist. Da das Produkt der Hotelleistung eine Dienstleistung ist, kann die Arbeit nicht vorproduziert werden. Die Mitarbeiter müssen vor Ort auf spontane Kundenwünsche eingehen. So beeinflusst die Kundennachfrage zum Beispiel die Arbeitszeiten der Mitarbeiter. Dadurch sind flexible Arbeitszeitmodelle, Remote-Work und die Vereinbarkeit mit dem Privatleben kaum möglich. Hinzu kommt, dass die Hotelbranche einen starken Mitarbeitermangel und eine hohe Fluktuationsrate aufweist. Das liegt unter anderem an den unattraktiven Arbeitsbedingungen. Durch den ungleichen Arbeitsanfall aufgrund der labilen Kundennachfrage, abhängig von Faktoren wie der Tages- und Jahreszeit, kommt es zu Extrembelastungen, aber auch zu Leerzeiten. Im Branchenvergleich verdienen Hotelfachangestellte wenig Geld. Im Mittel liegen die Gehälter insgesamt unter dem deutschen Durchschnitt. Die schlechte Bezahlung wirkt sich nicht nur auf deren Lebensstandard aus, sondern ist auch verbunden mit dem Wert und gesellschaftlichen Status der Beschäftigten. Dabei geht es auch um die Wertschätzung ausgehend vom Führungspersonal.

Durch genannte schlechte Arbeitsbedingungen wird der Mitarbeitermangel verursacht. Besonders die Fluktuation von Mitarbeitern ist mit hohen Kosten für Rekrutierungen und Einarbeitungen verbunden. Außerdem sorgt ein ständiger Wechsel von Personal für eine erschwerte Personalplanung und einen Imageverlust. Denn Mitarbeiter, die wechseln wollen, werden nicht weiter ihre volle Leistung ausschöpfen. Als Reaktion standardisieren die Unternehmen die Abläufe der Arbeiten, um die Stellen so leicht austauschbar zu machen.

Doch wie kann diese Abwärtsspirale gestoppt und das Thema New Work auch in dieser eher hierarchisch orientierten Branche integrieren werden?

Es muss bei den Führungskräften anfangen! Führungskräfte in der Hotellerie müssen sich weiterbilden, veraltete Denkweisen aufbrechen und mehr auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehen. Um einen Anreiz zu schaffen, dass sich wirklich jedes Hotel um soziale Nachhaltigkeit bemüht, sollte es eine Zertifizierung als New Work Hotel geben. So wie das Sternesystem der DEHOGA ausschlaggebend für Kundenbuchungen ist, könnte das Einführen eines Zertifikats für New Work Hotels ausschlaggebend für die Akquisition von zukünftigen Mitarbeitern werden.

In der Praxis gibt es bereits einige wenige Hotels, die New Work Modelle erfolgreich umsetzen konnten. Ein Extrembeispiel ist die Hotelkette Upstalsboom von Unternehmensinhaber Bodo Janssen:

Im Alter von 30 Jahren übernahm der Inhaber die Hotelkette von seinem Vater und führte Mitarbeiterbefragungen zu seinem Führungsstil durch, die im Ergebnis miserabel ausgefallen sind. Infolge dessen wollte er eine grundlegende Veränderung bei sich selbst einleiten und beschäftigte sich ausführlich mit den Themen Führung und Gemeinschaft. Er machte einen Extremwandel durch und das äußerte sich ebenfalls im Führungsstil. Beispielsweise arbeitet er nur noch sieben Stunden, die er aber voll und ganz den Mitarbeitern widmet. Er bietet Mitarbeitern einen Beratungsservice an, der sie dabei unterstützt, mit Behörden, ihren Banken oder Vermietern zu sprechen. Es wurde ein Online-shop entwickelt, in dem sie selbst hergestellte Waren veräußern können. Er und die Mitarbeiter haben Web-Seminare veranstaltet, deren Einnahmen zugunsten des Trinkgeldes gehen und es gibt noch weitere Angebote.

Seit der grundlegenden Veränderung hat sich das Unternehmensklima deutlich verbessert. Die Gäste melden zurück, dass sie Menschen begegnen und nicht „irgendwelchen Standards“. Zudem gibt die Hotelkette an, dass nicht nur

die Krankheitsquote von acht auf drei Prozent gesunken, sondern auch die Zufriedenheitsquote hat sich auf 80 Prozent erhöht und der Umsatz innerhalb von drei Jahren verdoppelt.

Die Wandlungsgeschichte der Upstalsboom-Kette veranschaulicht, wie sich die Neuausrichtung in der Denkweise einer einzigen Person positiv auf die Mitarbeiter, die Kunden und letztlich auch auf den Umsatz der gesamten Hotelkette auswirkt.

Es gibt bereits verschiedene Lösungsmaßnahmen, New Work in Hotels umzusetzen. So kann eine Feedback-Kultur eingeführt und regelmäßige Stimmungsabfragen durchgeführt werden, um die Ansichten und das Stimmungsbild der Mitarbeiter einzufangen. Des Weiteren können sogenannte Lifestyle Perks, also Angebote über den Standard hinaus angeboten werden, z.B. Schlaf- oder Ruheräume bei Leerzeiten für die Mitarbeiter, kostenlose Monatsickets für den ÖPNV, frei verfügbare Fahrräder, u.Ä. Auch Austauschprogramme mit anderen Hotels sind gute Optionen, um Mitarbeitern mehr Abwechslung zu bieten. Solche Angebote könnten als Incentive-Reisen vergeben werden, wodurch Anreize zur Motivation geschaffen und Mitarbeiter an den Arbeitgeber gebunden werden.

Zudem gibt es zahlreiche Workshops, Seminare und Veranstaltungen, die sich ausschließlich dem Thema New Work widmen. Unternehmer und Führungskräfte haben ausreichend Möglichkeiten, sich dahingehend weiterzubilden und für ihr Unternehmen geeignete Maßnahmen zur Umsetzung zu finden.

Die Auszeichnung zum New Work Hotel muss geprüft werden. Um solch eine Auszeichnung zu erhalten und um öffentlich damit potenzielle Mitarbeiter werben zu können, muss ein Konzept bei zuständigen Prüfern vorgelegt werden und gegebenenfalls ein Hotelbesuch stattfinden. Wenn genügend Voraussetzungen anhand einer ausführlichen Leitlinie erfüllt sind, indem ein Hotel Maßnahmen ergriffen hat, die die Arbeitsbedingungen für Hotelfachkräfte deutlich

verbessern, dann erlangt es den offiziellen Status eines New Work Hotels. Unterstützt wird die Auszeichnung durch die Vergabe eines Siegels, welches in der Internetpräsenz und am Hotel selbst präsentiert werden kann. Im Bestfall wirkt sich die Auszeichnung positiv auf potenzielle Bewerber aus und wird zu einem Must-have Kriterium bei der Bewerbung. Weiterhin werden sich die neuen New Work Modelle positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirken, was sich meist auch positiv auf die Erlebnisqualität der Kunden auswirkt. Ein verbessertes Kundenerlebnis wiederum spiegelt sich in positiven Bewertungen und Empfehlungen wieder, wodurch neue Kunden erreicht und Stammkunden gewonnen werden.

Für das Fortbestehen der Hotelbranche ist ein Wandel in Richtung sozialer Nachhaltigkeit unabdingbar, es müssen nur Anreize geschaffen werden, um den Prozess ins Rollen zu bringen. Ein neues Siegel könnte ein erster Schritt in die richtige Richtung sein...

Quellenverzeichnis

Berend, B. & Brohm-Badry, M. (2020). *New Work: Souveränität im postdigitalen Zeitalter, Zeitenwende für Unternehmer, Personalverantwortliche, Coaches und Angestellte*. Trier: Springer Verlag

Harlander, N./ Heidack, C./ Köpfler, F./ Müller, K.D. (1994). *Praktisches Lehrbuch Personalwirtschaft*, Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie

Henschel, U. Karla/Grüner, A./Freyberg, B./Lennartz, A./Bonertz, T. (2013). *Hotelmanagement*. München

Schnell, N & Schnell, A. (2019). *New Work Hacks, 50 Inspirationen für modernes und innovatives Arbeiten*. Hamburg: Springer Verlag

Handelsblatt, 2016, Internet

<https://www.handelsblatt.com/karriere/leaderin/hotelmanager-bodo-janssen-der-chef-denkeiner-mehr-wollte/13712782.html> (Zugriff: 30.06.2021)

Zukunftsinstitut, o.J., Internet

<https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-new-work/> (Zugriff: 30.06.2021)