

Recruiting: Neue Anreize für das Team

Gehaltserhöhungen, Gewinnbeteiligungen, Vier-Tage-Woche oder auch die Finanzierung eines neuen Tattoos: Im Kampf um das knapper werdende Personal geht die Tourismusbranche in die Offensive – und beschreitet dabei auch unkonventionelle Wege. Doch die Generation Z verlangt noch mehr.

Von Martin Jahrfeld

Unter den Folgen des seit Jahren zunehmenden Arbeits- und Fachkräftemangels in Deutschland leiden Tourismuswirtschaft und Gastgewerbe mehr als andere Branchen. Bereits vor Beginn der Corona-Pandemie berichtete jeder dritte Gastronomiebetrieb im Land über erhebliche Probleme bei der Suche nach geeigneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Bei Hotels mit Restaurantbetrieb waren die Sorgen vielfach noch größer. Rund vierzig Prozent dieser Unternehmen erleben das Personal-Recruiting als schwierig und mühevoll.

Doch durch den Ausbruch der Pandemie hat sich die Schieflage auf dem touristischen Arbeitsmarkt noch einmal deutlich verschärft. Nachdem der Virus den Tourismus im In- und Ausland zeitweise vollständig zum Stillstand gebracht hatte, sahen sich viele Unternehmen gezwungen, ihr Personal in Kurzarbeit zu schicken oder gar vollständig zu entlassen. Die dramatische Folge: Viele touristische Fachkräfte haben sich im Verlauf der Pandemie beruflich umorientiert und neue Beschäftigungsverhältnisse in Branchen wie z. B. der Logistik begonnen, die von der Pandemie kaum betroffen waren.

Die Bilanz nach Abklingen der Pandemie klingt entsprechend ernüchternd. Laut einer DEHOGA-Umfrage beklagen mittlerweile über 60 Prozent der Betriebe einen akuten Personalmangel – eine Entwicklung, die längst negativ auf Wertschöpfung, Angebotsvielfalt und Servicequalität im Tourismus durchschlägt. „Der Arbeits- und Fachkräftemangel ist teils dramatisch, in jedem Fall aber ein bedeutender Hemmschuh für die Weiterentwicklung der Betriebe der Tourismuswirtschaft. Insbesondere im Gastgewerbe sehen wir bereits ein eingeschränktes Dienstleistungsangebot“, beobachtet Heinz-Dieter Quack, Tourismusexperte und Professor an der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften Braunschweig und Wolfenbüttel.

Die Personalsorgen haben sich unter dem Einfluss von Pandemie und demografischem Wandel jedoch lediglich verschärft. Die grundlegenden Probleme sind altbekannt. Viele Jobs im Tourismus und im Gastgewerbe gelten unter jungen Leuten und bei Berufseinsteigern seit jeher als nicht sonderlich attraktiv: Unregelmäßige Arbeitszeiten, die oft bis in die Abend- oder auch Nachtstunden andauern, Saisonabhängigkeit, häufige Überstunden sowie die vergleichsweise niedrigen Verdienstmöglichkeiten wirken auf viele Erwerbsgruppen eher abschreckend. Auch steht die Branche vielfach im Ruf nur geringe Entwicklungsmöglichkeiten und Karriereoptionen zu bieten – Faktoren, die insbesondere auf die anspruchsvolle „Generation Z“ abschreckend wirken.

Für eine Trendumkehr und ein besseres Arbeitgeber-Image der Branche bedarf es neuer Konzepte und umfassender Anstrengungen. Tourismusexperte Quack sieht bei den Themen Beschäftigung und Recruiting sowohl den Gesetzgeber wie auch die Unternehmen in der Pflicht: „Wir brauchen deutliche Erleichterungen bei den Möglichkeiten der Beschäftigung qualifizierter Personen aus dem Ausland und insgesamt bessere Bedingungen für das Arbeiten in der Branche. Neben dem Abbau bürokratischer Hürden sind hier auch die Tarifpartner und nicht zuletzt jedes Unternehmen in der Pflicht, zeitgemäße und wertschätzende Arbeitsbedingungen zu schaffen“, fordert Quack, der auch das Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes leitet.

Wer sich in der Branche umschaute, entdeckt vielerorts, dass sich die Tourismuswirtschaft den Herausforderungen bei der Personalsuche mehr und mehr zu stellen beginnt. Reiseveranstalter, Agenturen, Hoteliers, Gastronomiebetriebe und andere Leistungsträger gehen mit frischen Ideen und Angeboten an den Start um die angebotenen Arbeitsplätze attraktiver zu gestalten. In der aktuellen Diskussion um die Vier-Tage-Beispielsweise beginnt das Übernachtungsgewerbe Fakten zu schaffen. So haben in Nordrhein-Westfalen sechs Hotels seit Sommer 2022 für alle Mitarbeiterinnen die Vier-Tage-Woche eingeführt. Statt bisher 40 Stunden pro Woche wird an vier Tagen nur noch 36 Stunden gearbeitet, wodurch sich auch der Stundenlohn erhöht.

„Durch die neue Struktur haben die Mitarbeitenden drei freie Tage pro Woche, in denen sie Energie auftanken können“, sagt Dominik Hübler, Direktor des Sunderland Hotels in Sundern.

Das Unternehmen 25hours Hotels geht einen ähnlichen Weg. Sämtlichen Mitarbeitenden in zwei Hamburger Hotels wurde eine Vier-Tage-Woche angeboten. „Das alte Motto „Das geht in unserer Branche nicht.“ Gibt es nicht mehr. Alles geht! Eine interne Umfrage ergab, dass sich mehr als 40 Prozent der Belegschaft eine Veränderung ihrer Arbeitszeit wünschen und mehr Freizeit genießen wollen. Dem möchten wir Rechnung tragen“, berichtet Kathrin Gollubits, Director of Human Resources bei 25hours.

Auf innovative Anreizsysteme setzt auch die Hotelgruppe Ruby und geht dabei unkonventionelle Wege: Das Münchner Unternehmen startete eine spektakuläre Recruiting-Kampagne, in der sie neuen Mitarbeitenden die Kostenübernahme von neuen Tattoos anbot. Darüber hinaus wurden innovative Arbeitszeitmodelle und Gehaltsanreizsysteme entwickelt: Arbeitszeitverkürzung und Flexibilisierung bei gleichem Lohn, Beteiligung am Unternehmensgewinn, Fitness-Abos oder die bezahlte Väterzeit trugen dazu bei, dass die Zahl der Bewerbungen um 25 Prozent gesteigert werden konnte. „Durch die Gewinnbeteiligung wollen wir die Identifikation und das Commitment stärken, und in die Beziehung mit unseren Mitarbeitern investieren“, betont Michael Struck, Gründer und CEO von Ruby.

Die Bedeutung attraktiver Gehälter bei der Personalsuche beginnt sich auch in anderen Bereichen der Branche herumzusprechen – dies umso mehr unter dem Eindruck aktuell steigender Lebenshaltungskosten. So überweist der Reiseveranstalter Schauinsland seinen Angestellten die von der Bundesregierung ermöglichte steuer- und sozialabgabenfreie Inflationsausgleichsprämie von bis zu 3000 Euro in vollem Umfang. „Als Familienunternehmen sehen wir uns in der sozialen Verantwortung“, betont Schauinsland-Chef Gerald Kassner. Auch Alltours zahlt den Mitarbeitenden ab dem Oktober-Gehalt bis März 2023 monatlich 180 Euro extra. Als weitere Zuwendung kam im März ein Corona-Bonus über 950 Euro netto hinzu, den Alltours in Anerkennung um die Mehrbelastungen während der Krise ausgezahlt hatte. Der Veranstalter hatte zudem während der Corona-Phase die Gehälter zweimal um jeweils 3,5 Prozent erhöht.

Um auch den Nachwuchs für den Tourismus zu begeistern, werden monetäre Anreize allein jedoch nicht ausreichen. Vor allem Berufseinsteiger mit Hochschulabschluss blicken bei der Suche nach dem passenden Job zunehmend auch auf immaterielle Werte. Viele Angehörige der „Generation Z“ wünschen sich nicht nur ein gutes Einkommen, sondern fragen auch nach Faktoren wie Wertschätzung, Anerkennung und Unternehmenskultur. Vielfach werden diese Anliegen bereits im Bewerbungsprozess aktiv eingefordert. „Ich möchte nicht jemand sein, der nur eingestellt wird um eine bestimmte Aufgabe zu erledigen. Vielmehr möchte ich als Individuum gesehen werden und als Teil eines wertschätzenden Teams arbeiten“, betont Tourismusmanagement-Masterstudentin Lea Pflüger in einem aktuellen Podcast der Messe Berlin zum Thema.

Der Dialog mit dem Nachwuchs erscheint vor diesem Hintergrund wichtiger denn je. Wenn die Tourismuswirtschaft die Bedürfnisse der „Generation Z“ ernst nimmt und entsprechende Angebote entwickelt, sollte auch die Trendwende bei der Personalsuche gelingen können.