



Mensch oder Maschine?

Der ÖHV Hoteliertag 2018 stand ganz unter dem Motto **Mitarbeiter und Digitalisierung**. Top-Speaker und Bestseller-Autor **Andrew McAfee** zeigte auf, wie man Digitalisierung erfolgreich meistert.

AUTOR: PETER PEER

Die vierte industrielle Revolution, Automatisierung, Digitalisierung, Arbeit 4.0 – diese Begriffe sind derzeit in aller Munde, und in den Köpfen vieler Menschen besteht die Arbeitswelt der Zukunft aus Maschinen und Robotern, aus Algorithmen und künstlicher Intelligenz. Ich persönlich halte es in diesem Zusammenhang sehr gerne mit Leonardo da Vinci, der schon im 15. Jahrhundert der Überzeugung war: „Alles, was man sich erdenken kann, wird irgendwann einmal realisiert.“

Tatsächlich war die technologische Entwicklung in den letzten 25 Jahren im Vergleich zu den vergangenen Jahrhunderten exorbitant. Wenn wir nun das Thema Mensch oder Maschine auf den Dienstleistungssektor und im Speziellen auf das Hotelgewerbe herunterbrechen, müssen wir uns einige Fragen stellen. Welche Herausforderungen kommen auf Ho-

teliers angesichts der fortschreitenden Digitalisierung zu? Wird der Konsument künftig überhaupt noch bereit sein, menschliche Dienstleistung zu honorieren? Wie wirkt sich die Automatisierung auf die Qualitätswahrnehmung der Gäste aus? Wie muss die Fachkraft der Zukunft ausgebildet sein? Sind Roboter die einzige Antwort auf den Fachkräftemangel? Und woran liegt es, dass es vielen Branchen, darunter auch Hotels und Gastronomiebetrieben, immer schwerer fällt, geeignete Mitarbeiter zu rekrutieren?

Dienstleistung hat ihren Preis

Die Antworten auf diese Fragen sind genauso komplex wie das Thema Arbeitswelt 4.0 per se. Grundsätzlich glaube ich, dass sich die Märkte in den letzten Jahren bereits extrem stark

Fotos: Zitsuneomp – stock.adobe.com, Florian Lechner 2015

differenziert haben. Das Angebot am Hotelmarkt reicht vom völlig automatisierten Hotel, das mit ganz wenigen Mitarbeitern auskommt, bis zum Sterne-Luxushaus mit Butlerservice und einem überbordenden Dienstleistungsangebot. Der Konsument findet am Markt für jedes Bedürfnis, jeden Anspruch und für jedes Budget das passende Angebot. Die Differenzierung erfolgt über das Dienstleistungsangebot. Und ein hoher Grad an Dienstleistung hat eben auch seinen Preis.

Tatsächlich ist ja der Grad der Automatisierung im Hotel schon weit fortgeschritten, obwohl das der Konsument in den meisten Fällen gar nicht wahrnimmt. Hinter den Kulissen arbeiten ja längst Computer und zum Teil auch Roboter; ich denke beispielsweise an Reservierungssysteme, an Big Data, an diverse Küchenhelfer. Das zieht sich durch alle Abteilungen. Jedoch zeigen diverse Studien, dass der Gast es schätzt – im direkten Kontakt, an der Rezeption, im Restaurant et cetera –, wenn er es mit einem Menschen zu tun hat. Denn die Kernleistung der Hotellerie und Gastronomie kann nicht digitalisiert werden, hier geht es um persönliche Beziehungen, um Emotionen, um Vertrauen in die Dienstleistung.

Ich persönlich gehe davon aus, dass auch in den nächsten Jahren das Bedürfnis nach menschlicher Dienstleistung groß sein wird und eine gewisse Gesellschaftsschicht auch gerne Geld dafür ausgibt. Prekär wird Situation erst dann, wenn Hoteliers ihr Dienstleistungsangebot aus Mangel an qualifizierten Mitarbeitern reduzieren beziehungsweise einstellen, also gänzlich vom Markt nehmen müssen.

Wie bekomme ich die besten Mitarbeiter

Das Thema Mitarbeiter und Recruiting von Mitarbeitern ist eine der zentralen Problematiken im Dienstleistungsbereich und wir alle müssen hinterfragen, warum Jobs in der Hotellerie und im Gastgewerbe so unattraktiv geworden sind.

Sind es die Arbeitszeiten, die Bezahlung, die Attraktivität des Jobs? Liegt es an den Unternehmern, die sich zu wenig engagieren und zu wenig in die Ausbildung künftiger Mitarbeiter investieren? Ich betrachte das durchaus kritisch. Denn Betriebe, die selbst nicht bereit sind, Lehrlinge auszubilden, dürfen dann auch nicht laut nach neuen Fachkräften schreien. Angesichts des Fachkräftemangels, des demografischen Wandels und der Digitalisierung rücken Weiterbildung und Talentmanagement in den Fokus. Arbeit 4.0 bedeutet auch lebenslanges Lernen. Die Bereitschaft der Mitarbeiter zur kontinuierlichen Weiterentwicklung wird künftig ein entscheidender Erfolgsfaktor für Unternehmen sein. Im Gegenzug müssen die Unternehmer lebenslanges Lernen überhaupt ermöglichen und fördern, um im künftigen Wettbewerb

bestehen zu können. Daher muss ein wichtiges Hauptaugenmerk jedes Unternehmens bei der Mitarbeiterbindung, der Personalentwicklung und im Talentmanagement liegen.

Warum es soziales Marketing braucht

Ich bin überzeugt, um die richtigen Mitarbeiter für eine Position zu finden und diese dann auch in dieser Position zu halten, benötigt jedes Unternehmen mehr denn je ein soziales Marketingbudget. Unter „sozialem Marketing“ verstehe ich die Konzeption und Umsetzung von Strategien, die darauf abzielen, relevante Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen eines Unternehmens in Bezug auf sein Mitarbeiterengagement nach außen zu dokumentieren. Dazu gehören neben dem Recruiting und dem Einstellungsprozess ins Unternehmen (von Tag eins bis Monat drei) auch Mitarbeiterbindungsaktivitäten, Mitarbeiterförderung durch Aus- und Weiterbildung, entsprechende Entlohnung, gute Führung und eine flexible Arbeitszeitgestaltung. Durchschnittlich wenden Hotels drei bis sechs Prozent ihres Umsatzes für Sales & Marketingaktivitäten, für Gästemarketing auf, das finanzielle Engagement im sozialen Marketing hingegen liegt im Promillebereich. Hier muss sich etwas ändern!

Persönlich rate ich jedem Hotelier, sich die Frage zu stellen, wie viel Geld setze ich ein, um neue Mitarbeiter zu gewinnen und wie viel Geld setze ich ein, um gute Mitarbeiter im Betrieb zu halten? Und im gleichen Atemzug möchte ich ein Beispiel aus einem internationalen Unternehmen zitieren, wo der Finanzchef den CEO fragt: „Was passiert, wenn wir in die Entwicklung unserer Mitarbeiter investieren und dann verlassen Sie uns?“ Der CEO antwortet: „Und was passiert, wenn wir es nicht tun und sie bleiben?“

Unter diesem Gesichtspunkt sehe ich persönlich ein Investment in die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter mit dem Ziel, die Unternehmensziele zu erreichen und die Fluktuation maßgeblich zu verringern, als essenziell an. Nur so wird es gelingen, dass es zu einer Kooperation zwischen Mensch und Maschine kommt und wir weiterhin zufriedene Gäste in den Hotels haben. &

DER AUTOR

Geboren 1957 in Mödling (NÖ), absolvierte Peter Peer seine Ausbildung in der Wiener Hotelfachschule und im Hotel Sacher Wien. Ab 1983 arbeitete Peer bei Accor in mehreren leitenden Funktionen – Hoteldirektor, Schulungsleiter, Directeur Délégué, Vice President Operations Accor Hospitality. 2003 wurde er zum Präsidenten der Österreichischen Hotelierversammlung gewählt. Peter Peer gründete 2011 als eigenständiger Unternehmer die Impuls Hotel Hotelentwicklungs-, -betriebs und -beratungs GmbH.

