

Holistic Hotel Concept: Von der Strategie zum Gasterleben

Integration von Strategie, Bau, Design & Operations

Bernd Glazinski

Kai Ratschko



White Paper Edition 2025

August 2025

Das HR – Paradox als erfolgskritische Herausforderung

Bernd Glazinski
Konrad Obermann
Christian Thielscher

März 2024

Executive Summary

Im Rahmen sich immer stärker und schneller wandelnden globalen Arbeitswelt stehen auch für den lokalen Markt in Deutschland Herausforderungen an, die insbesondere im Personalbereich nach neuen Strategien und Verständnisformen von Arbeit und Zusammenarbeit in Bezug auf den Bereich der Mitarbeitergewinnung und – motivation verlangen.

Gleichzeitig zeichnet sich unter den jüngeren Mitarbeitenden - den Millennials und der Generation Z - ein Wandel bezüglich des Verständnisses und der Bewertung von Arbeit und Karriere ab, insbesondere im Verhältnis zu den tradierten Auffassungen der nun vermehrt ausscheidenden Generation der Babyboomer ab.

Aus einer Verknappung der Ressource Mensch im Rahmen des demokratischen Wandels und der Veränderung von Werthaltungen und Erwartungen an die Arbeitswelt kombiniert mit gleichzeitiger Verunsicherung durch globale Instabilitäten ergibt sich das hier zu untersuchende HR –Paradox:

Die knapper werdende Ressource Mensch kann nicht mehr nur durch einen höheren Preis, also ein höheres Gehalt, gesichert werden, sondern bedarf offensichtlich einer anderen ‚Währung‘.

Wie dies in die Personalstrategie integriert werden kann, reflektiert der vorliegende Artikel.

Das HR – Paradox als erfolgskritische Herausforderung

1. Ausgangslage und Situation
2. Fehlendes Personal und Marktdruck
3. Veränderte Werte und Motivationen
4. Kostendruck und Einsparpotenziale
5. Recruiting, Onboarding, Retention und Motivation
6. Zusammenfassung und Ausblick: Was bleibt? Was kommt?
7. Transfer und Operationalisierung in Organisationen
8. Literatur

Das HR – Paradox als erfolgskritische Herausforderung

1. Ausgangslage und Situation

Die aktuelle Situation im ökonomischen Umfeld ist von einem stark steigenden Grad an Globalisierung und damit verbundenem Druck auf lokale Ökonomien, insbesondere in Zentraleuropa und Deutschland verbunden. Auf Grundlage rasanter, technologische Entwicklungen in den letzten 10-15 Jahren hat sich die Digitalisierung mit exponentiellem Charakter entwickelt und sich beispielsweise im Bereich der künstlichen Intelligenz, der sozialen Netzwerke und vieler anderer Anwendungen mittlerweile als prägend für sämtliche Lebensbereiche erwiesen.

Hinzu kommt eine laufende und sich auch deutlich verstärkende Herausforderung im Bereich der quantitativen und qualitativen Verfügbarkeit von Mitarbeitern aufgrund des sich jetzt tatsächlich realisierenden demographischen Wandels und der Verrentung der geburtenstarken Jahrgänge (Baby Boomer). In diesem Kontext ist auch das Thema der Mitarbeitermigration aus anderen europäischen, aber auch aus außereuropäischen Ländern und Schwellenländern zu sehen.

Gleichzeitig unterliegt insbesondere Deutschland im Ganzen und speziell in seinem System der Arbeit steigenden Kosten, insbesondere im Bereich der Personalkosten, der Rohstoffe und auch der durch Bürokratie verursachten Kosten innerhalb von Betrieben, Organisationen und Regierungsinstitutionen.

Zeitgleich wird auf Basis europaweit durchgeführter Studien, wie beispielsweise der Pisa-Erhebung ein eher sinkendes Bildungsniveau in Deutschland testiert. Dies führt dazu, dass auch bei höher qualifizierten Abschlüssen im Bereich der Hochschulbildung, aber auch der handwerklichen Ausbildung von Seiten der Arbeitgeber über eine fehlende Arbeitsfähigkeit im Sinne des Fehlens basaler Kompetenzen bei jungen Mitarbeitenden bspw. mit Bachelor-Abschluss geklagt wird.

Darüber hinaus finden diese Entwicklungen in einer global schwierigen Gesamtlage statt, für die insbesondere die jüngeren sowie künftige Mitarbeitenden offensichtlich noch keine Handlungskompetenzen aufgrund von erfahrungsbasiertem Wissen und Verhaltensmustern besitzen.

Eine schwierige globale Gesamtlage, die sich durch „drei K“ nämlich Klima, Krisen, Kriege kennzeichnen lässt, stellt gewissermaßen einen "Schock" für die „Generation Z“ dar, die sich mit einer globalen Instabilität konfrontiert sieht, die sie in ihrer noch jungen eigenen biografischen Entwicklung in der Regel insbesondere in Deutschland so nicht erwartet hat, beziehungsweise auf keinen Fall bislang so erleben konnte.

Gleichzeitig ergibt sich aber auch, dass lokal immer noch ein vergleichsweise hohes Wohlstandsniveau vorzufinden ist, dass als Resultat einer nunmehr 80 Jahre währenden Friedensphase und einer wirtschaftlichen Blütezeit, insbesondere im Rahmen des Wirtschaftswunders (Erbe der Großeltern-Generation), aber auch der erfolgreich

betriebenen Wiedervereinigung und der anhaltenden starken Exportkapazität des Landes begründet liegt.

Nimmt man also diese Faktoren zusammen, ergibt sich ein durchaus heterogenes Gesamtbild auf der globalen Ebene, was -unschwer einsehbar- auch Wirkungen auf die lokale Arbeitmarktebene impliziert und zu einer Situation führt, die im folgenden als „**HR – Paradox**“ bezeichnet werden soll.

Die vorliegende Abhandlung beschäftigt sich mit der Frage, wie man mit sinkenden Verfügbarkeiten am Mitarbeiter-Markt aufgrund des demographischen Wandels bei gleichzeitig in weiten Teilen der Arbeitswelt steigenden Anforderungen im Rahmen der Digitalisierung und Globalisierung umgeht.

Es wird zu untersuchen sein, wie in einer veränderten Werte- und Wahrnehmungskultur der aktuellen Situation ein strategisches Personalmanagement beziehungsweise adäquates System der Personalentwicklung und der Zusammenarbeit von Arbeitgebern und Arbeitnehmern ermöglicht werden kann. Offensichtlich sind wesentliche Grundlagen des bisherigen Gesellschaftsvertrages, insbesondere vor dem Hintergrund der "drei K" infrage gestellt und werden auch aktiv von der jüngeren Mitarbeitenden beziehungsweise der „Generation Z“ aktiv und kritisch im Sinne einer sich offensichtlich wandelnden Einstellung hinterfragt.

2. Fehlendes Personal und Marktdruck

Der demographische Wandel, der schon seit vielen Jahren bekannt ist und auch entsprechend in der einschlägigen Literatur diskutiert wird, "schlägt" in den nächsten zehn Jahren voll umfänglich zu und wird dazu führen, dass in weiten Bereichen der Wirtschaft bis zu 40 % der aktuell tätigen Arbeitnehmer in den Ruhestand übergehen (zum Beispiel Transportbranche etc.).

Darüber hinaus erzeugen veränderte Anforderungen einen erhöhten Anpassungsbeziehungsweise Bildungsbedarf in Form von direkter Qualifikation gewissermaßen in "Echtzeit", um mit der rapide und immer schneller werdenden Entwicklung insbesondere im Bereich Digitalisierung Schritt halten zu können.

Hieraus ergeben sich, wie später noch zu zeigen sein wird, relevante Anforderungen an die Bildungs- Infrastruktur von Arbeitgebern, aber auch an die Bereitschaft der Arbeitnehmer sich diesen Bildungsmaßnahmen zu stellen und diese sinnstiftend in ihre Arbeit zu integrieren.

Die weltweite Konkurrenz in allen Bereichen der Beschaffung, Produktion und Vermarktung sowohl im gewerblichen als auch im privaten Bereich (z.B. Alibaba, Temu, etc....) erfordert neue Strategien von Unternehmen und erhöht nochmals den Kostendruck, insbesondere auf Personal- und Produktionskosten, die nicht selten prozessual und damit auch wieder personalbedingt sein können.

Gleichzeitig steigen derzeit am Standort Deutschland die Personalkosten weiter an. Hier sind Erwartungshaltungen an entsprechende Entgelte und Möglichkeiten beziehungsweise

Herausforderungen des Arbeitsmarktes aber auch der Gesamtökonomie noch nicht ausreichend miteinander gekoppelt, beziehungsweise ein Diskurs findet auf gesamtgesellschaftlicher Ebene derzeit erst in Anfängen statt. Dies führt dazu, dass innovative Modelle der Entlohnung, der Inzentivierung von Arbeit aktuell nur rudimentär gestaltet und gelebt werden.

In diesem Kontext sei hier nur der Vollständigkeit halber auch das große Themenfeld der sozialen Sicherung im Bereich der Gesundheits-, Pflege- und Rentensysteme angeführt, die ebenfalls fundamental von den demographischen Veränderung betroffen sind, beziehungsweise systemisch und paradigmatisch einer Überforderung entgegen geht.

3. Veränderte Werte und Motivationen

Die "drei K" (Klima, Krise, Kriege) führen zu einer strukturellen Unsicherheit, insbesondere bei jungen Mitarbeitenden der „Generation Z“ und münden auch in einer erweiterten und bis dahin so noch nicht vor vorhandenen Reflexionen der aktuellen Situation. Diese Nachdenklichkeit und Verunsicherung erzeugt ein nachgewiesenes Bedürfnis nach Nachhaltigkeit, Klimaneutralität und Sinnhaftigkeit, welches zu einem veränderten Verhalten führt, das man schlagwortartig mit dem Begriff Sinnsuche und Orthorexie bezeichnen kann:

Hierbei meint Sinnsuche, dass die junge Generation auch in ihrer Arbeit als Arbeitnehmer teilhaben möchte an einem Gesamtprozess, der sinnhaft auf die Bewältigung der globalen Herausforderungen und gleichzeitig auch der individuell erlebten Verunsicherung und Desorientierung einzahlt.

Gleichzeitig greifen neue Verhaltensschemata, die auch durch veränderte Bildungsinhalte an Schulen und Universitäten initiiert worden sind. Dies mündet mitunter im beobachtbaren Verhaltensbild der so genannten Orthorexie.

Ursprünglich als Orthorexia Nervosa in die medizinische Terminologie eingeführt als zwanghaftes pathologisches Bemühen um die "richtige" Ernährung. Im erweiterten Sinne wird der Begriff hier angewendet, um die Beschreibung eines generalisierten Bemühens um das "richtigen" Verhaltens, was nichts anderes bedeutet, als dass es ein Wert an sich ist, sich in bestimmten Situationen "richtig" beziehungsweise klimagerecht, nachhaltig und friedensstiftend zu verhalten. Hier folgt die „Generation Z“ zu weiten Teilen dem aktuellen Narrativen der öffentlichen Berichterstattung und des gesellschaftlichen Diskurses zu den Themen einer sich veränderten Weltordnung.

Die Nutzung von Technologien für die eigene Arbeit stellt dabei für die Generation Z einen erheblichen Selbstwert dar, da mit der innovativen Optimierung von Arbeit auch immer verbunden ist, dass man teilnimmt an den aktuellen Entwicklungen der Zeit und gleichzeitig in die Lage versetzt wird, die investierte eigene Arbeitszeit und Energie optimiert und flexibel einzusetzen.

In diesem Kontext gewinnt Freizeit im Sinne von Work-Life-Balance einen hohen Stellenwert und nimmt eine prioritäre Position gegenüber tradierten Begriffen und Verständnisformen von Arbeit wie beispielsweise Karriere und beruflichem Erfolg auf Basis

monetärer Entlohnung ein. Damit stellt "Geld" keinen Wert an sich mehr da im Vergleich zu einer sinngebenden Work-Life-Balance und gesundheitsfördernden Form von Leben und Arbeiten.

Hier liegt das eigentliche Kernthema des „HR Paradoxes“ begründet: Normalerweise ist nämlich anzunehmen, dass bei knapper werdenden Ressourcen, wie dies bzgl. der Mitarbeiterverfügbarkeit am Arbeitsmarkt gerade durch den demographischen Wandel bedingt ist, der Preis dieser knappen Ressourcen steigt und bei wirtschaftlicher Stärke beziehungsweise Bereitschaft, diesen Preis zu zahlen, entsprechender Ressourcen akquiriert werden können.

Beispielsweise war dieses Phänomen vor 15-20 Jahren im Bereich der SAP-Beratung zu beobacht. Damals konnte Personal im Spezialgebiet der SAP Beratung auch nur unter Schwierigkeiten beschafft werden, war aber grundsätzlich beschaffbar, wenn ein entsprechend höherer Preis im Sinne von Gehalt als im Marktvergleich für Personen mit ähnlicher Qualifikation anderer Aufgabengebiete geboten wurde.

Dies scheint heute nicht mehr der Fall zu sein: Die „Generation Z“ ist in diesem Sinne nicht mit höheren Entgelten "kaufbar". Damit ist der ökonomische und betriebswirtschaftliche Grundsatz, was den Preis eines einer Ressourcen angeht, im Sinne von Angebot und Nachfrage an dieser Stelle außer Kraft gesetzt. Wenn aber Geld keinen Wert an sich mehr darstellt, bedeutet dies, dass die Arbeitgeber im Bereich der Sinnggebung, der Work-Life-Balance und auch der Gesundheitsorientierung im Arbeitsumfeld, in Verbindung mit der technologischen Optimierung von Arbeit und Freizeit in Vorleistung gehen müssen, um den Arbeitnehmern der „Generation Z“ entsprechend angemessene bzw. attraktive Angebote machen zu können.

Hieraus ergibt sich, dass die gängigen Systeme von Entlohnung, Inzenstivierung und Motivation als Attraktoren zunehmend weniger greifen, wobei gleichzeitig die Veränderungs- geschwindigkeit im technologischen Umfeld und damit auch der Arbeitsumgebung sowohl quantitativ, d.h. in der reinen Zeitlichkeit, als auch qualitativ bezogen auf die entsprechenden Arbeitsinhalte permanent steigt.

Dies bedeutet, dass Kostenstrukturen im Bereich der Personalkosten neu gedacht werden müssen und damit auch innovative Formen der Entlohnung, der Arbeitsgestaltung und ein verändertes Verständnis der Arbeitgeber in ihrer Rolle gegenüber den Arbeitnehmern in den Fokus rücken.

Zusammengefasst kann hier festgestellt werden, dass Mitarbeiter knapper und dadurch dadurch wertvoller werden - bei gleichzeitiger Veränderung der „Vergütungs-Währung“. Kurz gefasst könnte man dies auf die folgende Formel bringen:

Sinn statt Geld, Technologie statt Prämie, Leben statt Karriere und Gesundheit statt Titeln.

4. Kostendruck und Einsparpotenziale

Aktuellen Studien entsprechend sind circa 80 % der Restrukturierungen in Unternehmen in Verbindung zu bringen mit der identifizierten Notwendigkeit, Lohnkosten zu senken. Dies

bedeutet, dass wann immer ein Unternehmen unter Kostendruck gerät, es in der Regel mit Personalkostensenkungen versucht, strukturelle Maßnahmen der Ergebnisverbesserung herbeizuführen. Dabei gilt, dass Einsparungen von Mitarbeitern in der Regel als negativ und einschränkend erlebt werden. Costcutting im Bereich der Personalkosten bedeutet manchmal eben nicht nur passiven Personalabbau auf Basis natürlicher Fluktuation, sondern auch aktiven Personalabbau mit Maßnahmen, die dann sehr schnell als fehlende Wertschätzung gegenüber der Mitarbeiterschaft aufgefasst werden.

Dies steht diametral der Bedürftigkeit der „Generation Z“ entgegen, die gerade die Sinnhaftigkeit und das Miteinander im Unternehmen als Basis einer sinnstiftenden, gesunden und ausgeglichenen Form des Sich-Einbringens in einen ökonomischen Kontext mit den eigenen persönlichen Ressourcen als wesentlich sieht.

Damit steht Wertschätzung in der Interaktion mit den Mitarbeitern eigentlich an priorisierter Stelle und muss in der Wahrnehmung der Mitarbeiterschaft anders kommuniziert, kodiert und gelebt werden, als das auf Basis traditioneller und rein kommerzieller Instrumente derzeit möglich ist.

Eine Optimierung der Gesamtsituation kann somit nur im Einklang mit den drei wesentlichen Säulen der persönlichen Motivations- und Wertelage der „Generationen Z“, nämlich der Technologie, der Sinnstiftung und der Führung, als der Repräsentanz von Aufmerksamkeit und Wertschätzung erfolgreich gestaltet werden.

Gleichzeitig bleibt Qualifikation eine Aufgabe des lebenslangen Lernens nicht nur im Sinne einer Qualifikation, wie wir sie in der Regel in den letzten Jahrzehnten durch training-off-the-job auf Basis von Seminaren, Trainings oder berufsbegleitenden Studien gesehen haben, sondern insbesondere auch in Echtzeit aufgrund und mittels direkter Nutzung digitaler Medien auf Basis von Apps und entsprechenden in den Arbeitsalltag integrierten Lernumgebungen als kontinuierlicher on-the-job Prozess.

5. Recruiting, Onboarding, Retention und Motivation

Die Grundlage des Gesamterfolges einer Unternehmung am Mitarbeiter-Markt ist die Arbeitgeber-Attraktivität, die sich dann in einer entsprechenden Arbeitgeber-Marke als Ergebnis der Marketingtätigkeiten im Personalmanagement zeigt. Neben den sinnstiftenden Inhalten der Tätigkeit beziehungsweise des Geschäftsprozess des werbenden Unternehmens steht dabei die Wertschätzung der Mitarbeiter durch flexible Lösungen für die Mitarbeiter selber, die in der Regel heutzutage technologiebasiert angeboten werden müssen.

Dabei bedeutet Sinnstiftung die Teilhabe an der Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens als ein wesentlicher Zugang zur Mitarbeiter-Bindung, da nur die Nachhaltigkeit und entsprechende Teilhabe an sinnhaften Arbeitsstrukturen Mitarbeiter über der Zeit an ein Unternehmen binden wird, da ökonomische Anreize und Inzentives eher traditioneller Art gewissermaßen als Hygienefaktoren der Motivation gesehen werden müssen, die nicht wesentlich dazu beitragen, besondere Aktivität und Motivation zu zeigen und damit die Bereitschaft, in einem Unternehmen zu verbleiben, signifikant erhöhen.

Gleichzeitig sind Unternehmen gefordert, biografieorientierte Arbeitsmodelle anzubieten. Der Begriff der biografieorientierten Personalentwicklung ist schon länger bekannt, muss aber heute nochmals deutlich erweitert werden, da es nicht nur um einzelne Personalentwicklungsmassnahmen sondern um eine Haltung zum Personal im Gesamt-Setting der Arbeitsstruktur für die Mitarbeitenden geht. Biografieorientierung bedeutet hierbei insbesondere die Wertschätzung der individuellen Lebenssituation und die Wahrnehmung der daraus sich ableitenden Bedürfnisse der Mitarbeiter, die es zu befriedigen gilt.

Die Leistungformel hat sich in den vergangenen Jahren von einer Logik der *Zufriedenheit durch Leistung* hin zu einer *Leistung durch Zufriedenheit* verändert. Dies bringt das Unternehmen in die Situation, gewissermaßen in Vorleistung zu gehen und unvoreingenommen Arbeit als einen Teil einer Lebenswirklichkeit im Kontext der „drei K“ (Krisen, Klima, Kriege) einerseits und der Wohlstandserfahrung andererseits wie bereits oben angesprochen zu verstehen.

Damit wird der Arbeitgeber zu einem Partner für Arbeit, Leben, Sinn und Gesundheit. Hiermit geht auch eine Veränderung der Wahrnehmung von sozialem Status und seines Ausdrucks in der Gesellschaft einher.

Sozialer Status im Sinne von Attraktivität, einer gewissen sozialen Rolle, die in der Hierarchisierung der jeweiligen sozialen Bezugsgruppe von Arbeitnehmern einen positiv besetzten Wert hat, war, ist und wird auch künftig ein wesentlicher Motor der individuellen Motivation bleiben. Was sich hier verändert, ist nicht die strukturelle Motivation und die damit verbundene gewissermaßen als Energiequelle zu sehende Antriebskraft der Motivation, nämlich der soziale Status selber, sondern die Form beziehungsweise die äußeren Zeichen, mit denen sich dieser soziale Status ausdrückt und verbinden lässt. War dies in der Vergangenheit zum Beispiel ein Dienstwagen, ein großes eigenes Büro mit Fenster und Blumenschmuck ist dies heute beispielsweise das neueste iPhone, das neueste iPad oder aber auch das nachhaltige Firmen-Fahrrad als E-Bike mit Sonderfunktionen.

6. Zusammenfassung und Ausblick: Was bleibt? Was kommt? Was wird sich ändern?

Abschließend sollen sich die oben ausgeführten Ideen und Phänomene nochmals in den Gesamtkontext eingeordnet werden. Was wird bleiben, was wird kommen und was wird sich auch verändern?

Mehrwert durch Arbeit wird immer bleiben, dies bedeutet, dass das betriebswirtschaftliche Grundprinzip, dass in einer Organisation beziehungsweise im Unternehmen durch Arbeit Wertschöpfung erzeugt wird, auch künftig Bestand haben wird. Was sich verändern wird, ist die Arbeit selbst: künstliche Intelligenz, Digitalisierung, vernetzte Kommunikation und Globalisierung werden die Arbeitswelt weiterhin wandeln, Anforderungsprofile deutlich moderieren und auch zu neuen Arbeitsformen beziehungsweise Wettbewerbsstrukturen führen.

In diesem Kontext werden sich organisch Werte, Haltungen und Motivationsszenarien im Sinne der Motivationsinhalte verändern. Die soziale Motivation im Sinne einer

statusorientierten Motivation bleibt strukturell gleich, die Parameter allerdings werden sich verändern. Hierbei geht es im wesentlichen um einen Shift hin eher zu non-monetären Incentives, und weg von monetarisierbaren Anreizsystemen und den damit in Verbindung stehenden Karriere- und Titular- Modellen.

Weiterhin bleibt die Führung unersetzlich und wesentlicher Bestandteil des betrieblichen Zusammenhaltes. Der Vorgesetzte bleibt auch künftig der erste Ansprechpartner und damit Repräsentant des Unternehmens für den Mitarbeiter, der allerdings jetzt weniger den Karriere-Gatekeeper für die Mitarbeiter darstellt, als vielmehr den Partner und Coach bezüglich einer sinnstiftenden Arbeitsstruktur und der entsprechenden Gestaltung und Flexibilisierung der Arbeitsumgebung. Wertschätzung wird damit neu definiert und interpretiert werden, da diese in einem veränderten und entsprechend neu zu gestaltenden Gesamtumfeld stattfindet.

Daher müssen Unternehmen mit ihren Konzepten nicht nur um Kunden, sondern auch um Mitarbeiter gleichmaßen „werben“ und sich bezogen auf ihre Arbeitgeber-Marke als Derivat ihrer eigentlichen Produktmarke als Partner in einem lebenslangen Kontext sowohl mit dem Kunden als auch mit den Mitarbeitern verstehen.

Dieser Kontext wird getragen von den Parametern der technologischen Innovation, der Sinnstiftung und der nachhaltigen Einbringung in die Lösung aktueller globaler und lokaler Fragestellungen, die sich aus den „drei K“ (Klima, Krise, Kriege) ableiten lassen.

Somit müssen Unternehmen Lösungen anbieten und mit der Zeit gehen, und dabei möglicherweise ihr tradiertes Rollenbild als *unabhängige Variable* am Arbeitsmarkt verändern und sich eher als *abhängige Variable* einer demographischen Veränderung und damit einer Verknappung der Ressourcen bei gleichzeitiger Erhöhung der Konkurrenz und der Kostensituation begreifen.

Konkret bedeutet dies eine strukturelle Offenheit für innovative und technologiegetriebene Ansätze des Mitarbeiter- und Personalmanagements als integrative Funktion von Sinnstiftung. Arbeitsorganisation findet dann statt im Sinne von Flexibilisierung, Qualifikation und Incentivierung, bezogen auf die Möglichkeiten der im Unternehmen gelebten Technologie in Referenz zu den zur Verfügung stehenden, technologischen Mitteln wie beispielsweise iPhones, iPads etc. - wohl wissend, dass dies nur der Anfang einer noch nicht final absehbaren, aber sich auf jeden Fall beschleunigenden Veränderungsdynamik sein kan.

Die Ausgestaltung dieser Lösungen wird mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit nicht von den Unternehmen allein zu bewältigen sein. Vielmehr zeigt sich hier im Bereich des Personalmanagements eine neue Qualität von Funktionalität, nämlich die Bereitstellung von entsprechenden Services und Applikationen, die es auch kleineren Unternehmen ermöglicht, an den oben genannten veränderten Werte- und Motivationskonstrukten der nachwachsenden Generation an Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen teilzuhaben.

7. Transfer und Operationalisierung im betrieblichen Alltag

Die oben dargestellten abstrakten Erkenntnisse bedürfen der Integration und Transfers in den betrieblichen Alltag. Hierzu ist es notwendig, die generell abgeleiteten Einsichten zur Operationalisierung und damit in einen konkreten Handlungskontext zu setzen. Deshalb werden im folgenden einige Hinweise gegeben, wie die relevanten Begriffe und Themen Eingang finden können in die betriebliche Personalarbeit und auch die unternehmerische Strategie zur Bewältigung des HR-Paradoxes.

Sinnstiftung

Sinnstiftung als ein wesentlicher Bedarf der Generation Z und eine relevante Anforderung an die Arbeit ist kein Selbstzweck, sondern erfordert die inhaltliche Auseinandersetzung mit der Unternehmensstrategie im Hinblick auf den Beitrag, den Unternehmen für das Wohl der Menschen und Kunden leistet. Dabei kommt es nicht darauf an, dass dieser Beitrag quasi eine primäre Quelle der Verbesserung der Lebensumstände ist oder unmittelbar und direkt ersichtlich auf die Verbesserung der Lebenssituation, lokal oder auch global einzahlt, sondern vielmehr darauf, dass ähnlich wie beispielsweise im Lieferkettengesetz, eine Verantwortung und Teilhabe an den Gesamtprozessen herausgearbeitet, identifiziert und dann auch aktiv kommuniziert wird, die es erlaubt, dass die Mitarbeitenden sich selbst sinnhaft in ihrer Arbeit wahrnehmen können. Ähnlich wie bei einer Strategie, die sich bis in die operativen Details einer Organisation in ihrer Wirksamkeit und erlebten Nutzen für Kunden und Mitarbeiter durchziehen, muss auch diese Sinnhaftigkeit auf die einzelne Tätigkeit herunter gebrochen werden.

Nachhaltigkeit

Ähnlich verhält sich mit der Nachhaltigkeit, die sich wiederum aus der Strategie ableitet und für das Unternehmen als Organisation die Aufgabe stellt, sich der ständigen Selbstprüfung zu unterziehen, wo und in welchem Ausmaß Beiträge zur Sicherung des sozialen Friedens, der ökologische Verantwortlichkeit und der globalen Gerechtigkeit geleistet werden können. Dies kann beispielsweise durch die Vermeidung von Müll, die Reduzierung von Dienstreisen durch Digitalisierung oder aber auch die Nutzung von alternativen Transportmitteln stattfinden. Die gemeinsame Arbeit an diesen konkreten Punkten der nachhaltigen Verbesserung ist gleichzeitig auch wiederum ein Beitrag zu Sinnstiftung für die Mitarbeiter.

Auf der Individualebene bedeutet Nachhaltigkeit aber auch die Übernahme von Verantwortung seitens des Unternehmens für Angebote in den Bereichen Gesundheit und langfristiger Lebensplanung wie beispielsweise betriebliche Altersversorgung oder auch Qualifikation über das täglich Notwendige hinaus.

Innovation und Technologie

Die Bereiche der innovativen Technologie betreffen insbesondere die Organisation, Administration und Performance von Arbeitsprozessen, die auf Basis von unternehmensindividuellen Applikationen, Kommunikationsstrukturen und Arbeitsmöglichkeiten (Home-Office etc.) direkte positive Wirksamkeit für die Mitarbeiter erzielen können.

Wenn Innovation nicht mehr als belastende Veränderung, sondern als positive Voraussetzung für Erfolg eines Unternehmens aber auch einer individuellen Berufsbiografie gesehen wird, kann der Innovationsprozess als Struktur in jedes Unternehmen unabhängig vom eigentlichen Geschäftsprozess integriert und als motivierender Anreiz in das Arbeitsfeld aller Mitarbeiter eingebracht werden

Individuelle Lösungen für Mitarbeiter

Biografieorientierte Angebotsmodule aus den Bereichen flexibler Arbeitsgestaltung, innovativer und kreativer Arbeitsumgebungen sowohl in einem lokalen als auch einem qualitativ technischen Sinne verbunden mit der Bereitstellung entsprechender innovativer Infrastruktur können wesentlich größere Anreize setzen als beispielsweise die bekannten bonusorientierte Inzentivierung bislang betrieben worden ist.

Die Herausforderung für die Betriebe wird darin liegen, die Mitarbeitenden wertschätzend als Individuen in ihrer Einmaligkeit zu adressieren und im Dialog mit der Organisation über ihre Bedürfnisse, Motive und individuellen Verantwortlichkeiten, die sie zu übernehmen bereit sind, im Kontext von Sinnstiftung und Nachhaltigkeit mit entsprechenden Angeboten zu halten.

Leben und Gesundheit

Work-Life-Balance, Gesundheitsprophylaxe und der verantwortliche Umgang mit der jeweiligen Lebenssituation von Mitarbeitenden finden, als selbstverständliche Voraussetzung einer gesunden Betriebsführung und -klimas Eingang in die tägliche Arbeit. Hierzu gehört beispielsweise ein evidenzbasiertes und den Anforderungen des Betriebes angepasstes betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM), welches den Belastungsstrukturen der jeweils im Unternehmen abgebildeten Geschäftsprozesse adäquat Rechnung trägt. Damit unterliegt BGM immer auch der Herausforderung der individualisierten Anpassung an Unternehmen und Personen. Damit geht einher ein aktives Management der Work-Life-Balance aller im Unternehmen tätigen Personen, das von der Belastungssteuerung über die Überlastung Prävention bis hin zu Maßnahmen der direkten medizinischen Betreuung reicht, wobei alle unterstützenden Funktionen wie Bereitstellung von Beratungsdiensten, insbesondere auch im Bereich der psychischen Belastung, aber auch der Organisation des privaten Alltags (Support bei Kinderbetreuung im Krankheitsfall etc.) ganzheitlich zu integrieren sind.

Motivation durch Tangibilität und Attraktivität

Das direkt anfassbare, tangible Gut bleibt auch heute nach wie vor ein starker Anreiz zur Motivation, wenn es die Wertestruktur der Zielgruppe adäquat reflektiert und damit zu einem positiv erlebten Sozialstatus beiträgt.

Damit kommen den technischen Innovationsträgern, also den Geräten wie beispielsweise Mobiltelefonen, Computern und/oder eBikes Statusfunktionalitäten zu, die bislang mit diesen Gütern nicht in Verbindung gebracht worden sind. Dabei kommt es darauf an, dass diese Güter sinnhaft und nachhaltig mit den Geschäftsprozessen, der Arbeitswelt und der flexibel damit einhergehenden Gestaltung des Privatlebens verknüpft werden. Somit entsteht ein auch ökonomisch betrachtet relevanter Nutzen, da diese Dinge sowohl in der

Arbeit als auch im Privatleben genutzt werden können und bei entsprechender innovativer Gestaltung den Mitarbeitern in beiden Bereichen sowohl getrennt als auch in der Wechselwirkung Vorteile generieren können.

8. Literatur

19. Shell Jugendstudie. Zusammenfassung verfügbar unter: https://www.shell.de/about-us/initiatives/shell-youth-study-2024/_jcr_content/root/main/section/simple/call_to_action/links/item0.stream/1730903501282/d8b545435fc2799eb6044e48b4a9fcc80b95b2d/ap-shell-jugendstudie-zusammenfassung-barrierefrei.pdf.

Deskbird. What motivates GenZ in the workplace? 11 key aspects that boost this generation. Verfügbar unter: <https://www.deskbird.com/blog/what-motivates-gen-z-workplace>.

Goyder E, Mackenzie K. Effective interventions for active workplaces: time to get evidence into practice. *Lancet Public Health* 10 (2025): e267-8.

Lockley SK. Generation Z in der Arbeitswelt – 5 wichtige Tipps für eine verbesserte Mitarbeiterbindung. Verfügbar unter: <https://staffbase.com/blog-de/5-wege-ein-besserer-arbeitgeber-fuer-millennials-und-genz-zu-werden/>

Schwerer A, Landry AT, Whillans A. Award Program, Value & Evidence -, 2018 IRF Incentive Research Foundation. Verfügbar unter: <https://www.galacticps.com/libraryItems/Non-Cash%20Award%20Programs'%20Value%20&%20Evidence.pdf>.

Zurek C. The Psychology Behind the Power of experiential Rewards. Verfügbar unter: <https://www.itagroup.com/insights/incentives/psychology-behind-experiential-rewards-power>.

„Integration beginnt in Afrika, nicht in Deutschland“

Die erfolgreiche Gewinnung, Auswahl und Integration ausländischer Mitarbeiter (Nicht-EU) für Gastgewerbe, Dienstleistung & Pflege

Bernd Glazinski
Konrad Obermann



White Paper Edition 2025

Juni 2025

Executive Summary

Die Diskussion um Arbeitsmigration fokussiert aktuell vor allem auf technische Details wie fachliche Qualifikation, Spracherwerb, Visumsbeschaffung und Aufenthaltsdauer. Die Frage einer gelungenen, nachhaltigen Integration wird zumeist erst mit Ankunft in Deutschland gestellt.

Der folgende Artikel stellt die Thematik der Auswahl-Diagnostik in den Vordergrund und entwickelt daraus ein integratives und nachhaltiges Konzept, das entsprechende Prioritäten anders als bislang üblich setzt. Dabei wird davon ausgegangen, dass die langfristige Arbeits- und Sozialintegration zentral von der persönlichen Motivation, interkulturellen Kompetenz und Bereitschaft, sich persönlich in den Integrationsprozess einzubringen abhängt. Diese Eigenschaften und Merkmalen von potenziellen Mitarbeitern gilt es diagnostisch valide im Vorfeld des eigentlichen Transfers nach Europa abzuklären. Daraus ergibt sich ein qualitativ und zeitlich grundlegend anders gelagerter Auswahlprozess, der deutlich über ein Assessment-Center mit Interviews und Kompetenztests hinausgeht.

Dieser Auswahlprozess beruht auf einem innovativen Instrumentarium: In den Zielländern der Personalansprache werden Betriebe der jeweiligen Branche eröffnet und in den lokalen Markt integriert, wobei eine strukturelle Abbildung europäischer bzw. deutscher Arbeitsbedingungen der internen Organisation und Arbeitsabläufe die Möglichkeit einer interkulturellen Arbeitspraxis eröffnet. Dies gilt insbesondere für die Bereiche von Gastgewerbe, Dienstleistung und Pflege.

Beispielhaft sei hier ein Hotel-Case in Westafrika angeführt, in dem nach weitgehend deutschen Standards gearbeitet und geführt wird. Potenzielle Arbeitnehmer, die sich in diesem Setting über einen längeren Zeitraum bewährt haben, bilden die eigentliche Zielgruppe der erfolgreichen Personalauswahl.

Die erfolgreiche Gewinnung, Auswahl und Integration ausländischer Mitarbeiter (Nicht-EU)

1. Ausgangslage: Herausforderungen einer gelungenen Arbeits-Integration
2. Arbeitsdefinition und Verständnis von Integration und interkultureller Zusammenarbeit
3. Diagnostik in der Personalgewinnung
 - Methodendiskussion der Auswahl
 - Realbetrieb als Auswahl-Instrument
 - Zielbranchen und -berufsgruppen
4. Praxisbeispiel Hotel
5. Ökonomische Bewertung des Konzeptes: Ein Gewinn für alle Beteiligten
6. Chancen und Risiken der Umsetzung
7. Ausblick
8. Literatur
9. Profile der Autoren

Die erfolgreiche Gewinnung, Auswahl und Integration ausländischer Mitarbeiter (Nicht-EU)

1. Ausgangslage: Herausforderungen einer gelungenen Arbeitsintegration

Die Ausgangslage zum Themenfeld der Arbeitsmigration ausländischer Mitarbeitenden, insbesondere aus Nicht-EU Ländern ist mittlerweile gängiger Bestandteil des öffentlichen Diskurses und soll an dieser Stelle nur in aller gebotenen Kürze aufgegriffen und als Herausforderung des vorgestellten Modells dargestellt werden.

Im Rahmen des demographischen Wandels und der sich daraus ableitenden Veränderungen im Arbeitsmarkt sowohl auf Seite des Arbeitsangebotes als auch durch eine Veränderung der Nachfragesituation insbesondere im Bereich der unterstützenden, dienstleistenden und pflegenden Berufe bei einer älter werdenden Bevölkerung ergibt sich die gesamtökonomische Herausforderung, entsprechende Ressourcen und Kompetenzbedarfe adäquat zu matchen und dem Wirtschaftssystem bereitzustellen.

Der Rückgriff auf ausländische Mitarbeiter auch insbesondere aus Ländern außerhalb der Europäischen Union liegt dabei nahe, gerade vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung primär in Schwellenländern. Vornehmlich ist hier der afrikanische Kontinent zu nennen, der immer noch eine wachsende und damit junge Bevölkerungsstruktur aufweist.

Transfer und Migration ausländischer Mitarbeiter hat immer auch und inhaltlich erfolgsrelevant mit der Frage der Integration und damit der Bewältigung interkultureller Unterschiede und Besonderheiten sowohl im Ursprungsland als auch in der aufnehmenden Kultur zu tun.

Wenn Arbeitsintegration über bekannte Modelle wie beispielsweise temporäre Beschäftigung von Saison-Arbeitern oder auch Au-Pair Kräften hinausgehen soll, gilt es, den Fokus auf eine tatsächlich nachhaltige und damit in der Dauer der Zeit tragfähige Form von Arbeitsmigration langfristiger Natur zu legen.

In der vorliegenden Ausarbeitung wird auf einen weiter gefassten Begriff von Interkulturalität Bezug genommen, was bedeutet, dass es nicht nur um formalen Spracherwerb, formale Einbindung in das Arbeitsleben über entsprechende Arbeitsverhältnisse mit vertraglichen Grundlagen und gegebenenfalls erste einfache Anbindung an soziale Systeme geht, sondern dass letztendlich die Herausforderung darin besteht, dass die in den deutschen Arbeitsmarkt migrierenden Arbeitnehmer sich einer persönlich herausfordernden und komplexen Aufgabe stellen.

Diese besteht darin, sich in die strukturellen Rahmenbedingungen und Gegebenheiten der hiesigen Arbeitswelt einzupassen und diese nicht nur zu verinnerlichen, sondern perspektivisch, auch aktiv, positiv und teilnehmend leben zu können. Daraus leiten sich bestimmte Anforderungen an Persönlichkeit und Kompetenzen der Interessenten ab, die im Vorfeld jenseits aller fachlichen Eignung und Überprüfung einer validen Diagnostik zuzuführen gilt.

2. Arbeitsdefinition und Verständnis von Integration und interkultureller Zusammenarbeit

Interkulturelle Zusammenarbeit bedeutet hier in erster Linie eine komplexe Herausforderung an alle Beteiligten und Stakeholder in einem ökonomisch-sozialen System. Diese Herausforderung besteht im Wesentlichen in der erfolgreichen Einbringung in ein anderes (europäisches bzw. deutsches) Arbeitsumfeld im Sinne von rechtlichen, formalen und wertegetriebenen, gelebten Rahmenbedingungen, die sich zu nicht geringen Anteilen einer theoretischen Wissensvermittlung entziehen und auch nur in der gelebten Praxis durch die Betroffenen wahrgenommen und funktional erlernt werden können. Hier wird also Interkulturalität als Kompetenz sehr stark, interaktiv und damit auch funktional aufgefasst. Dieser funktionale Ansatz leitet nachstehend dann auch zu einem entsprechenden methodischen Modell der Erfassung und Bewertung der interkulturellen Kompetenz der Bewerber über.

Ausgehend davon, dass Personen, die im Erwachsenenalter den Prozess der Arbeitsmigration in ein grundlegend anderes kulturelles Umfeld beginnen, in der Regel an Grenzen eigener Möglichkeiten stoßen, so sie versuchen, schnellstmöglich eine kulturelle Assimilation an die Kultur ihres Ziellandes vorzunehmen, bedarf es in der Auswahlentscheidung einer differenzierten, diagnostischen Überprüfung der Kompetenz zur Akkomodation.

Im Unterschied zu Assimilation, die als Ziel auf eine gleichsam intuitive Kulturerfassung ausgerichtet ist, die es den betreffenden ermöglicht, spontan und intuitiv in bestimmten Situationen, kulturadäquat zu reagieren, bedeutet Akkomodation eine eher kognitiv vermittelte Herangehensweise, die einen reflektierten Prozess der Übersetzung von Entscheidungen und Handlungen von einem kulturellen Umfeld in ein anderes meint. Der Prozess der Akkomodation bedarf zum einen der kognitiven Kompetenz und zum anderen der Bereitschaft und der Handlungsmotivation, sich diesem Prozess aktiv und kognitiv zu stellen und nachhaltig auszusetzen .

3. Diagnostik in der Personalgewinnung

Zur Methodendiskussion der Auswahl

Die Ansprache, Gewinnung, Auswahl und anschließende formale Eingliederung von ausländischen Mitarbeitenden in den deutschen Arbeitsmarkt wird zur Zeit im Wesentlichen von Agenturen übernommen, die sich selbst als Personalvermittler auf internationaler Ebene verstehen. Dies deutet schon im Selbstverständnis der Dienstleister auf bestimmte strukturelle Merkmale des angebotenen Prozesses hin, die sich im wesentlichen aus den Erfahrungswerten der Personalvermittlung im heimischen Markt speisen: Dazu gehören im wesentlichen die Aspekte der formalen Überprüfung von Kompetenzen, Ausbildungsnachweisen und insbesondere von Fragen der Visafähigkeit und Haftungsthemen bezüglich der Erfolgsquoten bei der Gewinnung ausländischer Arbeitskräfte.

Hierzu trägt auch die starke Fokussierung der öffentlichen Diskussion auf Themen wie Bedingungen der Visaerteilung, Anerkennung ausländischer Ausbildungs- beziehungsweise Bildungsabschlüsse und Spracherwerb bis zum gesetzlich geforderten Niveau bei.

Explizit soll an dieser Stelle der Fokus inhaltlich und qualitativ anders gelegt werden, da letztendlich die vorgenannten Aspekt und Themen weitgehend technischer Natur sind und für den eigentlichen Erfolg der Arbeitsmigration und -integration nicht primär verantwortlich sind. Hier nämlich ist zu allererst die oben beschriebene Kompetenz zur interkulturellen Akkumulation zu nennen. Ist diese nicht ausreichend vorhanden, kann auch bei Erfüllung sämtlicher anderer Kriterien nicht von einer erfolgreichen und nachhaltigen Integration ausgegangen werden.

Ebenso wie die Kriterien der Auswahl lehnen sich auch die Methoden der Diagnostik, die bei der Gewinnung ausländischer Mitarbeiter zur Anwendung kommen, zu weiten Teilen an die hiesige Praxis an. Es werden Interviews geführt, Sprachtests und Prüfungen zur fachlichen Eignung durchgeführt. In der Regel werden diese Routinen von den vermittelnden Agenturen, wenn nicht vollständig eigenständig, so aber doch im Wesentlichen vorbereitet.

Zuweilen werden diese Prozesse von Vertretern der einstellenden Organisationen und Unternehmen begleitet. In der Regel finden diese Überprüfungen in den Herkunftsländern der Bewerber statt. Was hierbei methodisch allerdings nicht erfasst werden kann, ist eben genau die oben beschriebene Kompetenz zur Akkumulation, da es sich dabei um ein Merkmal handelt, dass sich nur in der Zeitdauer erfassen lässt.

Eine auch nur ansatzweise valide Erfassung, dieser Kompetenz über andere Indikatoren, wie man es beispielsweise zum Thema Leistungsverständnis im hiesigen Umfeld machen kann, indem man Hinweise auf Eigenmotivation und Leistungsbild aus außer beruflichen Aktivitäten, wie Sport und/oder Musik ableitet, kann an dieser Stelle aufgrund der Fragestellung ausgeschlossen werden. Bewerber nämlich, die bereits im Ausland bzw. in Europa eine Ausbildung oder ein Studium absolviert haben, verfügen in der Regel über Reisemöglichkeiten und Visa und finden bei Bedarf ohne Hilfe von Arbeitsagenturen und Vermittlern Zugang zum europäischen Arbeitsmarkt. Insbesondere bezogen auf Arbeitskräfte im Dienstleistungsbereich ist aber nicht davon auszugehen, dass die Mehrheit der Sich-bewerbenden bereits im europäischen Ausland studiert hat .

Daher gilt es, hier einen neuen, methodischen Ansatz zu formulieren, der sowohl die diagnostischen Anforderungen als auch die Bedarfe der lokalen Ökonomie aufgreift und abbildet.

Realbetrieb als Auswahl-Instrument

Die in diesem Kontext hier vorgeschlagene Lösung lautet Errichtung eines realen Betriebes zur Ermöglichung einer nachhaltigen und validen interkulturellen Diagnostik.

Gemeint ist damit, das lokal vor Ort im Land der Mitarbeitergewinnung, ein Betrieb der jeweiligen Branche errichtet wird, der vollumfänglich und ökonomisch dem Geschäftsmodell nach eigenständig und nach den merkantilen Maßstäben des lokalen Marktes quasi als Profitcenter geführt wird.

Die Belegschaft dieses realen Betriebes besteht zu einem Teil aus einer festen Gruppe von Mitarbeitenden, die dauerhaft nur in diesem Betrieb tätig sind. Diese wird ergänzt durch Interessenten und Bewerber für eine mögliche Auslandsmigration in den deutschen Zielbetrieb, wodurch sich eine temporäre Beschäftigung ergibt. Die Beschäftigungsdauer der Bewerbenden kann zwischen drei und neun Monaten betragen.

Die Beschäftigung in diesem Realbetrieb ist verbunden mit einem Ausbildungs- und Weiterbildungslehrplan, der in die Arbeitszeiten integriert wird und folgende inhaltliche Bereiche umfasst:

- Interkulturelle Vorbereitung auf das Zielland
- Spracherwerb zum Ziel der Erreichung der notwendigen Zertifizierung für die Beantragung des Visums
- Einüben erfolgsrelevanter Situationen im Zielland
- Funktionales Sprachtraining im angestrebten Arbeitsumfeld
- fachliche beziehungsweise berufspraktische Qualifikation oder Vorqualifikation. Diese findet unter besondere Berücksichtigung der spezifischen, strukturellen Rahmenbedingungen der europäischen bzw. deutschen Arbeitsbedingungen und branchenspezifischen Anforderungen an Qualität und Arbeitsausführung statt.

Kernmerkmal des zu errichtenden Betriebes ist genau diese Doppelfunktionalität, nämlich einerseits mit den Produkten und Dienstleistungen den lokalen Markt zu bedienen und andererseits in den internen Arbeitsprozessen und Momenten der Organisationskultur, strukturell die Arbeitsbedingungen und Rahmenfaktoren des deutschen Arbeitsmarktes abzubilden. Hierzu gehören insbesondere Arbeits – und Pausenzeiten, Qualitätsanforderungen, Hygieneregeln, Standard der internen und externen Kommunikation mit Kunden, Kollegen und Mitarbeitenden und die Erfüllung allgemeiner Anforderungen an das persönliche Erscheinungsbild der Mitarbeiter (individuelle Hygiene, Kleidung, Sauberkeit etc.) und der Regeln im Umgang mit Arbeitsmaterialien, Verbrauchsgüter und technischer Infrastruktur, insbesondere mit dem Fokus auf Ordnung, Sauberkeit und Instandhaltung.

Die Leitung dieses Betriebes wird von einer lokalen und einer entsendeten deutschen Fachkraft übernommen. Der deutsche Betriebsleiter wird von mindestens einer weiteren Person unterstützt, die vornehmlich im Bereich der didaktischen Begleitung der Test-Mitarbeiter und der damit in Verbindung stehenden Qualifikationsmaßnahmen tätig ist.

Wesentlicher teil des gesamten Prozesses der Mitarbeiterentwicklung ist qualifiziertes Sprachtraining, das primär funktional orientiert ist und als additiv zum „klassischen“ Sprachlernprogramm mit Ziel einer B2-Qualifikation zu sehen ist. Funktionales Sprachlernen bedeutet hier insbesondere den Erwerb eines arbeitsbezogenen Grundwortschatzes von circa 300-500 Worten und Begriffen und den zugehörigen Schlüsselsequenzen der arbeitsbezogenen Kommunikation, die sich in der Regel in circa 100-150 einfachen Sätzen sowie Frage- und Antwortstrukturen abbilden lassen.

Die in diesem realen Betrieb arbeitenden Bewerber durchlaufen einen mehrstufigen Prozess:

In der *ersten Phase* von bis zu maximal drei Monaten geht es vorrangig darum, die formalen Arbeitsbedingungen wie Arbeits – und Pausenzeiten zu internalisieren und im eigenen Arbeitsverhalten, Pünktlichkeit und die persönlichen Anforderungen an Erscheinungsbild und Arbeitshygiene zu realisieren.

Die *zweite Phase* wird nur von den Teilnehmern des Programms erreicht, die diese Anforderungen mindestens sechs Wochen ohne begründete Ausnahme erfüllt haben. In dieser Phase werden die Anforderungsfelder an das basale Verhaltensrepertoire der

Mitarbeitenden um die Themenfelder von Ordnungen, Sauberkeit in der Arbeit und den sachgerechte Umgang mit Ressourcen erweitert. Diese Phase dauert ebenfalls bis zu drei Monaten und mündet in die abschließende Prozessstufe drei ein.

In dieser *dritten Phase* werden auch die Inhalte, die arbeitsbegleitend in den Unterrichtsmodulen zuvor vermittelt wurden, in das Arbeitsverhalten aktiv und eigenständig integriert. Zugleich werden in der letzten Phase des Prozesses zunehmend Kommunikationssequenzen arbeitsbezogen in deutscher Sprache durchgeführt, um damit Bereitschaft und Eignung zum funktionalen Spracherwerb und entsprechender Sprachanwendung sichtbar werden zu lassen

Die entsprechenden Lehrpläne werden curricular und didaktisch so aufgebaut, dass sie mit den im Realbetrieb zu übernehmenden Aufgaben phasenbezogen, inhaltlich korrespondieren und am Ende der maximal neunmonatigen Testphase eine umfassende Diagnostik ermöglichen.

Zielbranchen und -berufsgruppen

Ein solches wie oben beschriebenes Vorgehen eignet sich verständlicherweise nicht durchgängig für alle Branchen und Berufsgruppen gleichermaßen.

Insbesondere einsetzbar ist dieses Vorgehen für Berufe und Tätigkeiten, die bezogen auf die fachliche und soziale Kompetenz graduell vermittelt werden können.

Graduelle Vermittlung meint hier, dass die einfachste Kompetenzstufe über einschlichtes Anlernen, Vormachen und Nachmachen in die Tagesarbeit integriert werden kann. Tendenziell sind diese Tätigkeitsbilder und Berufsgruppen dann in ihrer Kompetenzentwicklung nicht limitiert.

Grundsätzlich betrachtet eignen sich sehr gut Tätigkeitsfelder aus den Bereichen des Gastgewerbes, der Dienstleistung, der Pflege und des Bauens. So kann zum Beispiel im Bereich der Krankenpflege mit der Pflegehilfe begonnen werden und weitere Kompetenzen bis hin zu einem denkbaren Studium anschließend sukzessive erworben werden.

Berufe und Tätigkeitsfelder, welche diese graduelle Kompetenzvermittlungsoption nicht besitzen, können in einem solchen Modell nur begrenzt überprüft werden, beziehungsweise der Aufbau eines realen Betriebes zum Zweck der nachhaltigen und validen Diagnostik erscheint hier erschwert und vom Aufwand her überproportional. Dies gilt beispielsweise für Tätigkeiten im Bereich der betriebswirtschaftlichen Administration, Buchhaltung, Steuerberatung, Rechtsberatung, etc..

An dieser Stelle sei eine Aufgabenaufteilung zwischen Vermittlungsagenturen und dem eigentlichen oben beschriebenen diagnostischem Prozess der Auswahl empfohlen. Agenturen sind sinnvoll und notwendig für die gesamte organisatorisch-administrative Abwicklung des Prozesses insbesondere natürlich bzgl. der Visaangelegenheiten und der Begleitung bei der Migration im Zielland.

4. Praxisbeispiel Hotel

Wie oben bereits erwähnt, kommen bestimmte Tätigkeitsfelder oder Branchen für diese Methode der Diagnostik und Auswahl von geeigneten Kandidaten der Arbeitsmigration mehr in Frage als andere. An dieser Stelle soll am Beispiel eines Hotelbetriebes der wirtschaftliche, didaktische und diagnostische Prozess in seiner Gesamtstruktur kurz beispielhaft erläutert werden.

Die vorliegenden Werte entspringen entspringen einem realen Testbetrieb in West Afrika (Guinea Bissau). Etwaige betriebswirtschaftliche Kalkulationen sind auf andere Länder durchaus transferierbar, wenn man entsprechende Faktoren für Bruttosozialprodukte, Durchschnittseinkommen und Preis-Indizes ansetzt.

Vorausgesetzt, dass ein deutsches Unternehmen im Jahr beispielsweise 50-80 Mitarbeiter für Hotelbetriebe auf die oben beschriebene Art und Weise gewinnen und auswählen möchte, ist davon auszugehen, dass mindestens die doppelte Zahl an entsprechenden Bewerbern das System zu durchlaufen hat. Je nach Qualität der Vorauswahl und Stand des schulischen Niveaus im Zielland kann dieser Faktor auch das Drei- bis Vierfache betragen.

Teilt man das Jahr mit seinen zwölf Monaten durch drei aufgrund der jeweils dreimonatigen Phasen, ergibt sich die Möglichkeit, in einem Jahr bis zu vier Kohorten in einem Testbetrieb durchlaufen zu lassen. Erfahrungsgemäß kann man davon ausgehen, dass von einer Kohorte im Schnitt maximal 50 % die letzte Phase erreichen .

Segmentiert man dann die typischen Arbeitsbereiche eines Hotelbetriebes in F & B (Food & Beverage), Service, Housekeeping, Küche und allgemeine Instandhaltung / Hausmeisterservice, ergeben sich somit fünf Untergruppen für die jeweiligen Bewerber-Kohorten. Die strukturellen Inhalte bezogen auf Arbeitszeiten, Ordnung und Sauberkeit etc. sind in allen Kohorten verständlicherweise identisch. Entsprechend müssen die Ausbildung und Lehrpläne erst ab der zweiten Phase spezifiziert werden.

Der zu etablierende Betrieb bedarf in allen genannten Bereichen jeweils mindestens zwei erfahrener Personen, die auch lokal gewonnen werden können und der Begleitung durch mindestens, wie oben bereits angesprochen, ein bis zwei Personen aus dem Zielland beziehungsweise dem suchenden Betrieb. Der Personalschlüssel in Westafrika (Guinea Bissau) bezüglich der benötigten Personalkapazität im Sinne einer Personalplanung im realen Betrieb kann im Durchschnitt mit dem Faktor 3-4 im Verhältnis zu europäischen/deutschen Maßstäben gerechnet werden.

Bei circa 60 Teilnehmenden ist somit von einer tatsächlichen Personalplanungskapazität von zwölf Personen, die in den Betrieb zu integrieren sind, auszugehen. Startet man jeden Betriebsbereich dann an der Basis mit jeweils ein bis zwei Personen pro Bereich, ergibt sich für den operativen Betrieb eine „lokale“ Personalkapazität von circa 20-30 Personen, die im Falle eines Hotelbetriebes noch um entsprechende Administrationskapazitäten erweitert werden müssen.

Kohorten können durch die entsprechende Gestaltung der Lehrpläne parallel geführt werden. Geht man in der Regel von sechs Arbeitstagen pro Woche und einem Anteil von 50% Wissensvermittlung in Unterrichtsform aus, können so mehrere Kohorten im Hotelbetrieb, der als 24/7-Betrieb geplant ist, geführt werden.

Gestaffelt nach den Phasen des Auswahlprozesses wird den Teilnehmern eine Ausbildungsvergütung gezahlt, die in der dritten Phase maximal 50 % des Landes üblichen

Durchschnittseinkommens erreichen kann und zuvor entsprechend diskontiert wird. Anzumerken ist hier, dass in vielen afrikanischen Entwicklungsländern die Auszubildenden für ihre Ausbildung in privaten Instituten selbst zahlen und keine Entgelte erhalten. Dies ist aus Gründen der Motivation, aber auch der Realitätsnähe des Betriebes hier nicht geraten.

Für einen nachhaltigen Betrieb eines solchen Musterunternehmens empfiehlt es sich, aufgrund der sozialen Instabilität und der zu erwartenden Korruption lokal einen möglichst hohen Grad an Unabhängigkeit von öffentlichen Stellen, privaten Partnern und/oder Lieferanten anzustreben. Dies bedeutet insbesondere auch, die Anmietung von Objekten zu vermeiden, und damit den Erwerb entsprechender Liegenschaften – allerdings zu lokalen Preisen. Hier sollte bei den Verhandlungen nicht der deutsche Partner genannt werden. Auch der Ankauf sollte nicht offensichtlich im Namen einer europäischen oder deutschen Konzern-Gesellschaft erfolgen, sondern im Namen einer lokalen Tochtergesellschaft bestenfalls durch vertrauenswürdige lokale Vertreter unter enger Aufsicht der Mittelströme.

Auch Ausstattung der Zimmer, des Restaurants und der sonstigen Infrastruktur kann lokal organisiert werden, wobei sich nur im Fall grundsätzlich skalierbarer Renovierungs- und Instandhaltungsmaterialien ein möglicher eigener Import von Waren aus den Herstellerländern (in der Regel Indien und China) anbietet.

Sollte für die Wissensvermittlung und Ausbildung eine Zertifizierung sinnvoll sein, ist eine private Schul- beziehungsweise Berufsschulgründung in Eigenbetrieb sinnvoll, um auch hier mögliche Abhängigkeiten zu gegebenenfalls Drittpartnern mit individuellen ökonomischen Interessen zu vermeiden. Die Programm-Teilnehmenden sollten regelmäßiges Feedback über den Stand ihrer persönlichen Entwicklung mindestens auf Monatsbasis erhalten.

Wird ein solcher Betrieb tatsächlich als Profit-Center geführt, kann davon ausgegangen werden, dass außer den betreuenden deutschen Expats keine wesentlichen zusätzlichen Kosten entstehen und sich der Betrieb im Regelfall selber trägt.

Vor Eröffnung eines solchen Betriebes empfiehlt es sich dringend, selber eine lokale Marktforschung vorzunehmen und gegebenenfalls auf landeskundlich informierte deutsche Partner vor Ort zurückzugreifen, um die Spezifika der jeweiligen Marktstrukturen schneller verstehen und im eigenen Konzept verarbeiten zu können. So verdienen beispielsweise gastronomische Betriebe in Guinea Bissau aufgrund der 100% Importquote quasi kein Geld mit dem Verkauf von Getränken wegen der damit verbundenen Zölle und Transportkosten, wohingegen Speisen insbesondere Fisch aus lokalen Quellen, deutliche Ertragspotenziale bergen.

Entscheidend für den methodischen Erfolg des Betriebes als diagnostisches Instrument ist insbesondere die Anbindung der Auswahldiagnostik an einen tatsächlich funktionierenden und am Markt aktiven Betrieb. Denn das ökonomische Ergebnis und das Feedback der Kunden stellen das beste Messinstrument für den Erfolg des Betriebes und damit für den Output der dort Arbeitenden dar, da zu wesentlichen Teilen die Testpersonen den Betrieb gewährleisten, ist dieses Feedback immer auch Feedback für die Leistung der Teilnehmer als Team und in kritischen Situationen eben auch als Einzelperson.

5. Ökonomische Bewertung des Konzeptes: Ein Gewinn für alle Beteiligten

Eine abschließende ökonomische Bewertung des Konzeptes kann hier natürlich generell nur begrenzt erfolgen. Nimmt man aber die oben angenommenen Werte als Grundlage, ergibt sich eine Möglichkeit der ökonomischen Plausibilisierung des Konzeptes:

Ausgehend von der In-Sich-Tragfähigkeit des Betriebes als Hotel kann bei vier startenden Kohorten im Jahr nach 24 Monaten auch mit einem Output von insgesamt vier Kohorten gerechnet werden. Dies entspricht kalkulatorisch einem Potenzial an zu erwartenden positiv bewerteten Teilnehmern von circa 80-100 Personen. Geht man davon aus, dass von dieser Gesamtzahl nochmals circa 30 % wegen bis dahin verdeckter Defizite oder Hinderungsgründe nicht für eine Vermittlung infrage kommen, können immerhin noch circa 60 bis 70 Personen vermittelt werden.

Geht man von einer Betreuungquote von zwei entsandten Expats für das gesamte System aus, entfallen auf jeden Expat 30 bis 35 vermittelte potentielle Mitarbeitende. Somit sind die anfallenden Entsendungskosten für die beiden Mitarbeiter durch 35 zu teilen und den Verwaltungs- bzw. Folgekosten der Vermittlung (Visa, Flug, Organisation, Verwaltung etc.) zuzurechnen. Geht man für den letzten Kostenblock von circa 4000,- € pro zu vermittelndem Mitarbeiter aus und schlüsselt pro Mitarbeiter nochmals 2750,- € Expat-Kosten hinzu ergibt sich ein Kostensatz von 6750,- € pro vermitteltem Mitarbeitendem. Dies entspricht nominal weitgehend den derzeit am Markt üblichen Sätzen für die Vermittlung ausländischer Mitarbeiter und lässt den durch das Modell gewählten Qualitätszugewinn noch gänzlich unberücksichtigt.

Ferner ist es möglich, ein solches Projekt auch als lokale Investition zu sehen und einen entsprechenden Profit zu erwirtschaften. Darüber hinaus ergibt sich ein immaterieller Impact, der darin besteht, dass auch die aus dem Programm ausscheidenden Teilnehmer mit einer gewissen Zusatzqualifikation den Prozess verlassen und so dem lokalen Arbeitsmarkt höher qualifiziert als zuvor zur Verfügung stehen und somit auch höhere Chancen haben dürften, eine qualifizierte Arbeitsstelle zu erhalten.

In dieser Kalkulation sind die Möglichkeiten öffentlicher Förderung durch Institutionen, der Entwicklungshilfe oder der Auslandsinvestitionen (zum Beispiel Zusammenarbeit mit dem BMZ, der GIZ oder der KfW) ebenso noch unberücksichtigt.

Auch stellen sowohl die Liegenschaft als auch der Betrieb lokal einen gewissen Wert dar, der sich allerdings nur schwer nach hiesigen Maßstäben bilanzieren lässt, aber das Risiko eines Totalverlustes deutlich reduziert.

Lokal bezogen ergibt sich bei einem solchen Projekt im Verhältnis zu Europa ein sehr kurz anzusetzender Abschreibungszeitraum. Geht man im Falle eines Hotels von einem sehr konservativen Abschreibungszeitraum von lediglich fünf Jahren aus und nimmt eine Gesamtinvestition von circa 500.000 € für den Bau/Kauf und die Ausstattung eines Hotels mit circa 30-40 Zimmern an, ergibt sich ein Abschreibungsbetrag von 100.000,- € pro Jahr. Dieser Abschreibungsbetrag ist dann auf die zu erzielende Anzahl an etwa 60 Arbeitskräften umzulegen. Damit ergibt sich ein kalkulatorisches Gesamtkostenrisiko im Falle des totalverlustes pro vermitteltem Teilnehmenden von ca. 1.600,- Euro.

6. Chancen, Risiken und Ausblick

Die Chancen eines solchen Modells liegen bezogen auf die Qualität der Auswahl auf der Hand und übertreffen qualitativ betrachtet jede Form der bisher praktizierten „klassischen“ Auswahlssystematik und -methodik. Gleichzeitig bietet sich die Gelegenheit über die Expats, auch für die weitere Integration der gewonnenen neuen Mitarbeiter im Zielland wesentliche Erkenntnisse über die funktionalen Aspekte der Herkunftskultur zu sammeln und somit insgesamt den Prozess für die neuen Mitarbeitenden zielführender und auch persönlich angenehmer zu gestalten.

Darüber hinaus ergeben sich Möglichkeiten der Marktteilnahme im Zielland der Bewerbergewinnung zur bspw. weiteren Akquisition oder Ansiedlung von Betrieben, ohne dass dies mit dem Druck eines eigenständigen Markteintritts verbunden ist.

Diese Präsenz im Zielland eröffnet aber eben auch die Möglichkeit eines sozialorientierten Beitrags zum ökonomischen Gesamtsystem des Ziellandes zum einen durch die Schaffung von realen Arbeitsplätzen und zum andern durch die qualifizierte und anwendungsbezogene Ausbildung auch all derjenigen Teilnehmer, die letztendlich nicht nach Deutschland übernommen werden. Somit können derartige Betriebe je nach Größe des Stammhauses in Deutschland eine wesentliche wechselseitige Bereicherung darstellen und auch für engagierte Mitarbeiter in Deutschland neue Entwicklungsfelder eröffnen.

Gleichermaßen sind aber auch die Risiken offensichtlich, da Investitionen in und der Betrieb von eigenen Unternehmen in Schwellen- bzw. Entwicklungsländern immer mit den Unsicherheiten und Schwierigkeiten derartiger kulturell – ökonomischer Kontexte behaftet sind. Als Voraussetzung für ein solches Engagement bedarf es einer grundsätzlichen Überzeugung seitens der Geschäftsführung in Deutschland, ein solches Projekt zu starten, und eines Mitarbeiterpotenziales in der Stammorganisation, das bereit ist, sowohl die gewonnenen Mitarbeiter im Integrationsprozess aufzunehmen als auch gegebenenfalls als Expats im Zielland der Gewinnung vorübergehend tätig zu werden. Gleichzeitig sind Korruption, politische Instabilität und schwach entwickelte Infrastruktur immer auch zu berücksichtigende Argumente gegen ein solches Projekt.

In der Gesamtbilanz allerdings kann das Potenzial an Chancen in Verbindung mit dem tatsächlichen, betriebswirtschaftlichen Nutzen der nachhaltig, qualitativ validen und gesicherten Mitarbeitergewinnung als ein starkes Argument für eine solche Innovation im Kontext der Arbeitsmigration gesehen werden. Darüber hinaus eröffnen sich dann Möglichkeiten auch im Bereich der Internationalisierung und interkulturellen Entwicklung der eigenen Organisation, sowie der auf eigenen Erfahrungen basierenden Validierung möglicher Marktpotenziale in neuen und bislang noch nicht besetzten Regionen und Märkten.

8. Literatur

Berry J, Sam D. Acculturation and Adaptation. In: John Berry; Marshall Segall; Cigdem Kagitcibasi (Hrsg.): Handbook of Cross-Cultural Psychology. 2. Auflage. 3 - Social Behavior and Applications. Allyn & Bacon, Needham Heights 1997, S. 291–326.

Bertelsmann Stiftung and Fondazione Cariplo. Intercultural Competence – The key competence in the 21st century? Gütersloh and Milan 2008.

Boecker, M. (2008). Interkulturelle Kompetenz – Schlüsselqualifikation des 21. Jahrhunderts. Brücken für Babylon. 3-11. <https://doi.org/10.18452/2237>.

Dimitrova, D., Sehouli, J. Interkulturelle Kompetenzen im Gesundheitswesen durch Fort- und Weiterbildungen fördern. Bundesgesundheitsbl 66, 1126–1129 (2023). <https://doi.org/10.1007/s00103-023-03768-3>.

IWD. Deutschland braucht mehr ausländische Fachkräfte. <https://www.iwd.de/artikel/deutschland-braucht-mehr-auslaendische-fachkraefte-634922/>.

Leubecher M: „Die Öffnung der Arbeitskräftezuwanderung funktioniert“, Welt.de 17.11.2024; <https://www.welt.de/politik/article254558914/Bilanz-zur-Fachkraefteeinwanderung-Die-Oeffnung-der-Arbeitskraeftezuwanderung-funktioniert.html>.

Sarges W. Management-Diagnostik 4. Auflage. Göttingen: Hogrefe 2013.

9. Kurzprofile der Autoren



Prof. Dr. phil. Dipl. Psych. Bernd Glazinski, M.A., Jg. 1967, ist Psychologe, Pädagoge und Altphilologe mit mehr als 30 Jahren Erfahrung in Führung und Projektmanagement. Beratungsschwerpunkte sind branchenübergreifend Personal-/Organisationsentwicklung, Change Management und Prozessoptimierung national und international. Langjährige Erfahrung als Unternehmer und Hotelier in Deutschland und Westafrika mit Lebensmittelpunkt ebd.. Seit 2000 tätig als Professor für Wirtschaftspsychologie, Gastprofessor an der Comenius Universität in Bratislava von 2006 bis 2015, seit 2019 Gastprofessor an der Universidade Amilcar Cabral in Bissau, seit 2021 Rektor der Universidade Europea in Bissau und Direktor des German University Institutes /UAC ebd.. Autor von Fachbüchern und Publikationen zum Themenfeld Mensch und Organisation. Aktuell tätig als Chief Business Development Officer der Thurn und Taxis-Unternehmensberatung und als Partner der Hotel Power Partner - Beratungspartner der gehobenen Hotellerie und Gastronomie.



Prof. Dr. med, Dr. rer. pol. Konrad Obermann, Jg 1965, ist Arzt und Wirtschaftswissenschaftler mit mehr als 30 Jahren Erfahrung in Klinik, Forschung, strategischer Planung und Beratung. Professor Obermann arbeitete als Berater bei der Boston Consulting Group, war Leiter der Abteilung Gesundheitsökonomie am IGES Institut in Berlin und arbeitete für die GIZ auf den Philippinen. Seit 2008 ist Konrad Obermann Senior Lecturer am Mannheim Center for Preventive Medicine and Digital Health (CPD) der Universität Heidelberg. Außerdem ist er Gastwissenschaftler am Pakistan Institute of Development Economics (PIDE) in Islamabad und Overseas Member der Royal Society of Medicine in London. Zu seinen jüngsten Veröffentlichungen zählen „Das deutsche Gesundheitssystem“ (3. A., medhochzwei Verlag, Heidelberg) und „Medical Economics“ (Columbia University Press, New York).



Gesunde Führung als Kulturfaktor, insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen

Bernd Glazinski
Konrad Obermann

White Paper Edition 2025
TTC AG
Im Auftrag der Dreeser & Partner GmbH

Juli 2025

Executive Summary

Der vorliegende Artikel befaßt sich mit der immer wichtiger werdenden Rolle Gesunder Führung als Erfolgsfaktor insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen.

Dabei wird zentral darauf reflektiert, wie Führungsverhalten im Rahmen eines übergreifenden Konzeptes von Gesunder Führung als Mittel der Ausgestaltung einer Arbeitgebermarke, der Motivation der Mitarbeitenden und der Retention als erbbares Resultat eines übergreifenden Konzeptes der Gesunden Führung entwickelt werden kann.

Wesentliche Säulen dieses Verständnisses von Gesunder Führung sind die Werte eines Unternehmens als Selbstausdruck der eigenen organisationalen Positionierung im Rahmen der Sinnstiftung durch Strategie und Positionierung in Markt und Wettbewerb, das ganzheitliche Verständnis von Leadership und eine entsprechend gelebtes und nachhaltiges betriebliches Gesundheitsmanagement.

Dabei werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie Unternehmen eigeninitiativ und proaktiv ihrer Fürsorgeverantwortung für ihre Mitarbeitenden gerecht werden können und durch die Auswahl geeigneter Instrumente nachhaltige Wirkung erzielen können.

Damit wird insbesondere den sich verändernden Anforderungen des Bewerbermarktes und der in das Berufsleben einmündenden Generation Z in ihren Erwartungsstrukturen an ein erfülltes und sinnvolles Arbeiten Rechnung getragen.

Gesunde Führung als Kulturfaktor - insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen

1. Ausgangslage und Situation
2. Was ist gesunde Führung?
3. Unternehmenswert gesunde Führung
4. Leadership und gesunde Führung
5. Gesunde Führung & Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)
6. Unternehmensintention und Mitarbeitererleben
7. Ausblick: Gesunde Führung - Chance für kleine und mittelständische Unternehmen
8. Literatur
9. Kurzprofile der Autoren

Gesunde Führung als Kulturfaktor, insbesondere für kleine und mittelständige Unternehmen

1. Ausgangslage und Situation

Insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen stellt sich vor dem Hintergrund eines sich immer stärker anspannenden Arbeitsmarktes und gestiegenen Fachkräftemangels in allen Funktionsbereichen und Ebenen des Unternehmens die Frage, inwieweit Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung durch geeignete Maßnahmen, die gleichzeitig auch für kleine und mittlere Strukturen und Organisationen leistbar sind, gestärkt und nachhaltig am Markt positioniert werden können.

Das Thema Gesunde Führung greift dabei einen Aspekt auf, der wesentlich auch auf Erwartungshaltungen gerade jüngerer Mitarbeiter aus der Generation Z trifft, die Arbeit immer mehr begreifen als einen Bestandteil eines ganzheitlichen biografischen Konzeptes, der sich sinnvoll und sinnstiftend in die eigene Biografie einfügt und von daher das Zusammenspiel von Arbeitgeber und Arbeitnehmer nicht nur monetärer – vertraglich sieht, sondern vielmehr als eine gemeinsame Aufgabenstellung im Sinne eines Beitrags zum Gesamtwohl einerseits und zur persönlichen Entwicklung andererseits.

Der Beitrag zum Gesamtwohl liegt dabei zum einen in der strategischen Ausrichtung und dem Geschäftsmodell des Unternehmens und zum anderen aber auch - hier greifen Gesamtbetrachtung und Individual-Erwartung ineinander – in der individuellen Verbindung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber im Sinne einer sinnstiftenden und werthaltigen Partnerschaft. Auf einer Basis gemeinsam getragener Werte und Erwartungshaltungen werden Resultate in der Wertschöpfung erzielt, die die Mitarbeitenden als passend ihren Konzepten von Werten und Zielen erleben können. Dabei greift Gesunde Führung genau an diesem Ansatz an, wenn man sie als etwas versteht, das mehr ist als nur ein Etikett oder ein Derivat eines mehr oder weniger statisch implementierten und wenig gelebten betrieblichen Gesundheitsmanagements.

2. Was ist Gesunde Führung?

Gesunde Führung kann als Kulturdimension einer Unternehmenskultur verstanden werden, die übergreifend die Unternehmenswerte, das Leadershipverständnis und die systematischen Angebote eines betrieblichen Gesundheitsmanagements vereint und auch den vom Gesetzgeber vorgesehenen Fürsorgeauftrag der Führungskräfte integriert.

Kernmerkmal einer jeden Führungsfunktion sind zwei wesentliche Aspekte, von denen in der Regel nur einer in den Vordergrund gerückt und aktiv gesehen wird. Es handelt sich hierbei nämlich zum einen um das Direktionsrecht des Vorgesetzten und zum andern um die Fürsorgeverpflichtung des Vorgesetzten gegenüber den Mitarbeitenden.

Das Direktionsrecht bedeutet schlicht gesprochen nichts anderes, als daß die Führungskraft bezogen auf die Stellenbeschreibung ihren Mitarbeitenden das Weisungsrecht hat und arbeitsbezogenen Anordnungen treffen kann und mit diesen auch die Meinung und potentiellen Entscheidungen zu einem Sachverhalt der Mitarbeiter überstimmen kann. Oftmals vernachlässigt in der Betrachtung der ganzheitlichen Verantwortung von Führung ist jedoch der Aspekt der Fürsorge im Rahmen der Führungsaufgabe.

Fürsorge bedeutet hierbei zum einen die Verpflichtung, Überlastung auf Seiten der Mitarbeiter sowohl proaktiv als auch akut zu verhindern. Dies schlägt sich beispielsweise in der Einhaltung der Arbeitszeitregelung beziehungsweise der Begrenzung der zu leistenden Überstunden nieder. Gleichzeitig bedeutet diese Fürsorge aber auch, daß Führung sich mit dem Thema der langfristig und nachhaltigen Gesunderhaltung und damit der Salutogenese der Mitarbeiter auseinandersetzen hat.

Von der Haltung gegenüber den Mitarbeitenden her bedeutet dies einen quasi paradigmatischen Wechsel weg von der Verhinderung von Erkrankungen im Sinne einer pathogenetischen Prävention hin zu einer salutogenetischen Prophylaxe. Diese salutogenetische Prophylaxe schließt in einem modernen Gesundheitsmanagement und damit auch in einer innovativen Form von Gesunder Führung nicht nur die physischen, sondern im Kontext digitaler Veränderungen und zugehöriger Verschiebungen von Leben und Arbeit, insbesondere auch die psychischen Aspekte von Gesundheit ein.

Greift man in diesem Kontext auf den gültigen Gesundheitsbegriff der Weltgesundheitsorganisation zurück, die Gesundheit eben nicht nur definiert als Abwesenheit von Krankheit sondern als ein ganzheitliches Wohlbefinden sowohl im physischen als auch im psychischen Sinne ergeben sich die Implikationen für Gesunde Führung quasi von selbst:

Gesunde Führung reflektiert nämlich direkt auf die Unternehmenswerte. Führungsverhalten in der Mikrointeraktion zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden und die systematischen Angebote seitens des Unternehmens bezogen auf ein betriebliches Gesundheitsmanagement werden integriert in eine eigeninitiativ vorgetragene Angebotsstruktur angemessener Gesundheitsvorsorgeoptionen und nachhaltige

Fürsorge im Sinne einerseits einer Risikoabsicherung im akuten Krankheitsfall und andererseits einer frühzeitig angebotenen und nachhaltig wirkenden Prävention.

3. Unternehmenswert & Gesunde Führung

Insbesondere für kleine und mittelständige Unternehmen ist der Aspekt der Definition von Unternehmenswerten in vielfältiger Hinsicht besonders wichtig und zielführend. Unternehmenswerte spiegeln das Verständnis des Unternehmens in seiner gesellschaftlichen Positionierung, sowohl im internen als auch im externen Verhältnis zu Mitarbeitern und Kunden wider. Die Unternehmenswerte leiten das Handeln aller Unternehmensmitglieder und tragen in Verbindung mit der Strategie zu einer erkennbaren, gelebten und wirksamen Unternehmenskultur bei.

Dabei ist die Unternehmenskultur ein unverzichtbares Angebot an die Mitarbeiter zur Teilhabe an der Entwicklung des Unternehmens und damit ein Grundbestandteil funktionaler Motivation. Denn nur wer sich mit den Werten einer Organisation identifizieren kann – dies setzt zwingend voraus, daß diese Werte klar und deutlich definiert, kommuniziert und gelebt werden – wird sich in die Organisation aktiv und damit motiviert im Sinne des Unternehmens einbringen. Gleichzeitig prägen die Unternehmenswerte das Verhältnis von Unternehmen zu seinen Kunden und bilden gleichsam die Koordinaten des gemeinsamen Handelns und Problemlösens im Rahmen der Wertschöpfungsstrukturen des Unternehmens. Die Unternehmenswerte sind ein Resultat der gemeinsamen Auseinandersetzung von Geschäftsführung und Belegschaft mit der Frage, wie die Strategie des Unternehmens in der Gesamtheit aller Unternehmensaktivitäten und mit allen Beteiligten realisiert und gelebt werden kann.

Gesunde Führung kann auch hier schon wesentliche Beiträge leisten, wenn es gelingt, daß dieser Prozess gemeinsam quasi in einem Multi Nuclei – Verfahren im Rahmen einer systematischen Implementierung durchgeführt wird und somit eine aktive Teilhabe, der Mitarbeitenden an der Definition und Ausgestaltung der Unternehmenswerte gegeben ist. Der Ansatz einer Implementierung im Rahmen eines Multi Nuclei- Verfahrens bedeute, daß weder top down noch bottom up vorgegangen wird, sondern daß an unterschiedlichen Stellen und Hierarchiestufen in der Organisation gleichzeitig ein Prozess der Diskussion und Ergebnisfindung stattfindet, der dann in einem gemeinsamen Verständnis mündet, das von möglichst vielen Organisationsteilnehmern bereits geteilt und dadurch auch bestenfalls aktiv vertreten und gelebt wird.

4. Leadership & Gesunde Führung

Leadership steht für Führung und Führungsverhalten in einem ganzheitlichen Verständnis. Es meint nicht nur den Einsatz von Führungsinstrumenten zur Steuerung von Mitarbeitenden wie beispielsweise mittels Mitarbeitergesprächen, Feedbackdialogen, Personalentwicklungsgesprächen, Mitarbeiterbeurteilungen etc., sondern auch die Haltung, mit der Vorgesetzte ihre Führungsarbeit realisieren.

Diese Haltung wird einerseits geprägt durch die oben bereits angesprochenen Werte eines Unternehmens im Kontext der Gesunden Führung durch das ganzheitliche Verständnis von Gesundheit und Fürsorge, dass als Basis des Miteinanders von Vorgesetzten und Mitarbeitenden eine strukturelle Dimension und Ausrichtung von Führung bedeutet.

Dabei wird Fürsorge nicht als Belohnung für Leistung um den Preis eventuell zuvor entstehender Schädigungen (Krankheiten oder Beeinträchtigungen gesundheitlicher Art), verstanden, sondern als Voraussetzung und notwendige Bedingung, um überhaupt Leistung und Werte im Unternehmen erzielen zu können. So entsteht, bezogen auf Fürsorge und Gesundheit, gewissermaßen eine Bringschuld seitens der Unternehmen und damit auch der Führungskräfte, einen Raum für die Mitarbeitenden zu schaffen, der Sicherheit gewährleistet und Gesundheit als ganzheitliches Wohlbefinden ermöglicht und nachhaltig verstetigt. Dies gilt sowohl für das einzelne Individuum in seinem dyadischen Bezug zum Vorgesetzten, als auch für das Kollektiv einer Organisationseinheit (zum Beispiel einer Abteilung oder eines Teams) sowie für die Gesamtheit aller im Unternehmen tätigen Parteien beziehungsweise sogar in einem modernen Verständnis bezogen auf alle Stakeholder, die mit dem Unternehmen wirksam zu tun haben. Ein solches Führungsverhalten zahlt signifikant ein auf die zunehmend steigende Erwartungshaltung jüngere Mitarbeiter an das wechselseitig partnerschaftliche Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer und die mit der Arbeit verbundene Erwartungshaltung an eine stimmige Integration individueller biografischer Interessen und Sinnlagerungen in die entsprechenden Angebote des Unternehmens bezogen auf Strategie, Werte und Haltungen.

Bei der Realisierung von Leadership spielt die Größe eines Unternehmens als ermöglichende oder beeinträchtigende Komponente nur eine nachrangige Rolle. Denn Führung bedarf immer der Praxis durch die handelnden Personen als Individuen im Rahmen einer gemeinsamen, wertebasierten Ausrichtung.

Dies ist sowohl in kleinen als auch in großen Unternehmen immer von den gleichen Herausforderungen an die handelnden Personen und damit Individuen in der Führungsverantwortung geprägt. Positiv gesprochen bedeutet dies, blickt man sowohl auf Unternehmenswerte als auch auf Leadership, daß sich hier ein sehr weites und vor allen Dingen wirksames Betätigungsfeld auftut, das nicht abhängig ist von organisationaler Größe, sondern von der Bereitschaft des Unternehmens, sich diesen Themen zu stellen. Daher kommt an dieser Stelle insbesondere den Leitungsgremien der Geschäftsführung ein erhebliches Maß an direkter Verantwortung für den Erfolg von Gesunder Führung zu, da diese im Wege der Vorbildfunktion und des Erwartungsmanagements an die

Führungskräfte ihrer Organisation wesentlichen Einfluss auf Glaubwürdigkeit und Authentizität der kommunizierten Werte und Führungsleitlinien haben.

5. Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) & Gesunde Führung

Das betriebliche Gesundheitsmanagement steht für eine institutionalisierte Form der Gesundheitsfür- und vorsorge in einem Unternehmen. Dabei werden systematisch wiederkehrende oder auch dauerhaft verfügbare Maßnahmen getroffen, die auf die Gesunderhaltung und damit die Prophylaxe aber auch auf das Erkennen und damit die akute Diagnose von Fehl- und Überbelastung sowie von Krankheiten berufsbedingter aber auch individueller Natur, abzielen.

Es handelt sich dabei in der Regel um Angebote, die vom Unternehmen an die Mitarbeitenden gemacht werden, wobei die Teilnahme meistens von Freiwilligkeit geprägt ist und der Umgang mit den erhobenen individuellen Gesundheitsdaten in einem zuvor abgestimmten Vertrauensraum stattfindet. Dabei ist Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Regel nicht als "Selbstläufer" zu sehen sondern bedarf einer strukturierten und systematischen Begleitung durch entsprechende Kommunikation im Unternehmen und eine adäquat erklärende und plausibilisierende Begleitung durch die für die Mitarbeitenden erlebbaren Führungsinterventionen ihrer Vorgesetzten. Entscheidend ist hier die Vorbildfunktion und der damit verbundene Beispielcharakter von Führungskräften für die Mitarbeitenden. Man spricht hier, insbesondere bezogen auf das Verhalten der Vorgesetzten, vom Momentum der so genannten Self-Care, die sich dann im Momentum der Staff-Care widerspiegelt.

Self-Care bedeutet die Selbst-Aufmerksamkeit von Führungskräften gegenüber den Anforderungen, die sich aus dem Gedanken eines aktiven und ganzheitlichen Gesundheitsverständnisses ergeben. So sollen beispielsweise Führungskräfte ihren Mitarbeitenden auch vorleben, wie man erfolgreich und sinnvoll mit denen sich verschiebenden Grenzen von Privatleben und beruflichen Aufgaben umgehen kann. Die Wertigkeit von wirklicher Freizeit als Erholung und Zeit ohne berufliche Kontakte macht sich beispielsweise im Verhalten der Führungskräfte auch dadurch deutlich, daß sie selbst zum Beispiel an Wochenenden oder im Urlaub nicht aus ihrer Freizeit in das betriebliche Geschehen eingreifen (zum Beispiel durch Mails oder Anrufe) und dies gleichzeitig auch von ihren Mitarbeitern einfordern beziehungsweise diesen gegenüber respektieren und von entsprechenden Kontaktaufnahmen in der Freizeit der Mitarbeiter absehen. Gleiches gilt für das Thema der Arbeitszeit und Überstundengestaltung. Die Vorbildfunktion der Vorgesetzten äußert sich zunächst in der adäquaten Ausgestaltung der eigenen Arbeitszeit und dann in der aktiven und auch ausgesprochenen Fürsorge bezogen auf die Arbeitszeit der Mitarbeitenden.

Die Achtsamkeit der Vorgesetzten auf die eigene Gesundheit wird dabei als Self-Care bezeichnet. Die Achtsamkeit bezogen auf die Gesundheit der Mitarbeiter seitens der Vorgesetzten wird Staff-Care genannt. Beide sind voneinander letztendlich nicht trennbar

vor dem Hintergrund eines übergreifenden betrieblichen Gesundheitsmanagements. Diese beiden Aspekte des Führungsverhaltens sind als Grundvoraussetzung einer erfolgreichen Implementierung zu sehen. Denn nur, was sich im Mikrokosmos der täglichen Führungsarbeit wiederfindet, wird von den Mitarbeitenden als glaubwürdig, nachhaltig und entsprechend priorisiert erlebt.

Auf dieser Basis der Nachvollziehbarkeit und des Erlebens der Gesunden Führung kann dann ein systematisches, betriebliches Gesundheitsmanagement aufgesetzt werden. Dieses umfasst generell Aspekte der Prävention und Prophylaxe sowie der Risikodiagnose auch hinsichtlich von Gesundheitsstörungen, die nicht in Verbindung mit den konkreten beruflichen Belastungen stehen, neben den Bereichen der arbeitsbezogenen Belastungen, wie sich aus den konkreten Arbeitsaufgaben und -situationen im Unternehmen an den verschiedenen Arbeitsplätzen ergeben (zum Beispiel Rückenbeschwerden durch schweres Heben oder Fehlhaltungen aufgrund von Computerarbeit etc.).

In der Regel gehören zum BGM Maßnahmen wie beispielsweise jährlich stattfindende Gesundheitstage, Aufklärungsveranstaltungen, Vorsorgeuntersuchungen innerhalb des Unternehmens, Angebote zu bestimmten gesundheitsrelevanten Themen wie beispielsweise sportliche Veranstaltungen (Lauftreff etc.), Kurse zur richtigen Ernährung und/oder gesundheitsorientierte Gestaltung des Speiseplans in der Kantine etc.. Entscheidend bei all diesen Möglichkeiten ist allerdings, daß glaubwürdig deutlich wird, daß es sich bei den Maßnahmen um ein „Mehr“ als nur einen Fruchtkorb auf dem Besprechungstisch handelt.

Erst die Verbindung zwischen den oben angesprochenen Maßnahmen, die oftmals auch von externen Dienstleistern oder Krankenkassen angeboten werden, und dem für die Mitarbeitenden tagtäglich konkret erlebbaren Führungsverhalten im Sinne Gesunder Führung stellt eine nachhaltige Wirksamkeit von BGM tatsächlich in Aussicht.

6. Unternehmensintention und Mitarbeitererleben

Es handelt sich um ein bekanntes Phänomen, daß oftmals Maßnahmen, die von Unternehmensseite wohlmeinend initiiert worden sind, von Seiten der Mitarbeiter, entweder gar nicht als solche wahrgenommen oder gar als manipulierend und damit eher negativ eingeschätzt werden.

Bei Mitarbeiterbefragungen kommt es nicht selten dazu, dass Mitarbeitende, werden sie zur Weiterbildungsmaßnahmen befragt, angeben, daß das Unternehmen nichts für ihre Weiterbildung tut, auch wenn alle Mitarbeitenden beispielsweise im vergangenen Jahr entsprechende IT-Schulungen, beispielsweise für ein neues Programm in der Softwareanwendung, durchlaufen haben. Gleiches kennt man auch aus dem Bereich der nicht-monetären Vergütung beziehungsweise den nicht-monetären Nebenleistungen von Unternehmen, wenn es um die Diskussion von Gehalt und Bonifikationen geht. So werden zum Beispiel oftmals kostenlos zur Verfügung gestellte Parkplätze, Mitarbeiterrabatte oder

subventioniertes Essen nicht als Leistung des Unternehmens seitens der Mitarbeiter wahrgenommen, beziehungsweise auf Nachfrage aktiv erinnert.

Daraus lässt sich eine wesentliche Kommunikations- und Führungsaufgabe ableiten, wenn es darum geht, Leistungen eines Unternehmens, insbesondere im Bereich der intern gelebten Unternehmenskultur auch im Sinne der Ausbildung einer Arbeitgebermarke zu positionieren. Oftmals werden diese Leistungen, da sie nicht besonders markiert werden, beziehungsweise in vielen Fällen eigentlich immer schon da waren, nicht als eigenständige Maßnahmen wahrgenommen, sondern gehen in der Perzeption der Mitarbeiter quasi in den Bestand der an sich vorhandenen Dinge über.

Aus Führungssicht verlieren diese Leistungen des Unternehmens damit ihren motivierenden Charakter und werden eher zu Hygienefaktoren denn als Motivatoren Wirkung zu zeigen (vergleiche die Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie). Bezogen auf das Thema der Gesunden Führung meint dies, dass gesunde Führung einerseits der kontinuierlichen Praxis bedarf, andererseits aber auch eine begleitende und aufmerksammachende Kommunikation zu den entsprechenden Maßnahmen benötigt.

Es geht also darum, den positiven Charakter der Gesunden Führung auch in der Wahrnehmung der Mitarbeiter zu erhalten, regelmäßig die zugehörigen Maßnahmen in Führung und BGM gewissermaßen zu "labeln" und dadurch auf diese und ihre Bedeutung für die Mitarbeiter aufmerksam zu machen. Dabei handelt es sich nicht um eine Manipulation, sondern im eigentlichen Sinne um eine Erklärung und Positionierung in der Wahrnehmung der Mitarbeitenden.

Der proaktive Charakter des Gesunden Führens zählt vor diesem Hintergrund quasi als Beweis der Aufrichtigkeit seitens des Unternehmens auf die Glaubwürdigkeit und die partnerschaftliche Verbindung zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen ein. Damit diese Verbindung aber tatsächlich ihre Wirksamkeit entfalten kann, müssen eben Kommunikation und Erlebbarkeit durchgängig sichergestellt werden.

Dies geschieht auch dadurch, dass die Arbeitgeber von sich aus Angebote an die Mitarbeiter machen, wie diese gemeinsam mit den Arbeitgebern Gesundheit sichern und Wohlbefinden verbessern können:

Dies kann stattfinden im Bereich der Gesundheitsversorgung beispielsweise durch die oben beschriebenen Maßnahmen aber auch durch die Erweiterung der Gesundheitsleistungen für den Einzelnen durch entsprechende im Entlohnungssystem integrierte Zusatzleistungen ggf. auch versicherungstechnischer Art. Dabei ist entscheidend, daß das Unternehmen den einzelnen Mitarbeiter in seiner individuellen Lebenssituation gewissermaßen abholt und deutlich macht, daß es sich für die langfristige und nachhaltige Lebens- und Gesundheitssituation des Mitarbeiters interessiert und sich von sich aus, ohne den Anlass der konkreten gesundheitlichen Beeinträchtigung abzuwarten, Gedanken um das Wohlbefinden macht und Angebote entwickelt, die den Fürsorgecharakter der Gesunden Führung für den Mitarbeiter direkt erlebbar und glaubwürdig machen.

Die daraus resultierenden Effekte auf Seiten der Mitarbeiter bilden sich in der Regel in einer erhöhten Loyalität der Mitarbeitenden zum Unternehmen ab, was neben der gesteigerten Motivation wesentlich auf den Verbleib im Unternehmen und damit die Senkung der Fluktuation einwirkt. Gleichzeitig führt dieser wechselseitige Vertrauensaufbau zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden auch zu einem anderen und offenerem Umgang miteinander, was oftmals auch zu einer geringeren Fehlzeitenquote und einer verbesserten Lösungskompetenz in den Organisationseinheiten beiträgt.

7. Ausblick: Gesunde Führung - Chance für kleine und mittelständische Unternehmen

Für kleine und mittelständische Unternehmen zeigen sich hier also vielfältige Möglichkeiten einer vernünftigen und vor allen Dingen umsetzbaren Form der Mitarbeiterbindung, –motivation und vor allen Dingen –zufriedenheit im Sinne eines ganzheitlichen Gesundheitsverständnisses. Daß der Begriff des betrieblichen Gesundheitsmanagements von seiner konzeptionellen Herkunft her eher in größeren Organisationen verankert ist, heißt aber nicht, daß nicht auch kleine und mittelständische Betriebe hier einen systematischen Beitrag für die positive und konstruktive Ausgestaltung ihrer Arbeitgebermarke leisten können. Hierbei können diese Betriebe regional auch sehr gut miteinander kooperieren und gemeinsam Synergieeffekte schaffen, sowie über die Auswahl von externen Partnern und Dienstleistern für bestimmte Segmente wie beispielsweise im Bereich der Angebote von spezifischen Gesundheitsleistungen oder auch über entsprechende Zusatzversicherungen auf dem Wege der Bargeld-Lohn-Umwandlung ohne wesentlichen Zusatzaufwand und finanzielle Belastungen signifikante Beiträge für das Wohl ihrer Mitarbeiter schaffen.

Entscheidend für den Gesamterfolg der gesunden Führung ist die gelebte und damit auch glaubwürdige Verbindung der drei beschriebenen Facetten von Unternehmenswerten, Leadership und BGM.

8. Literatur

1. Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J., & Meyer, M. (Hrsg.) (2019): „Betriebliches Gesundheitsmanagement – Erfolgreich und nachhaltig“
2. Franke, F., & Felfe, J. (2011): „Gesunde Führung – Ein ressourcenorientiertes Konzept zur Förderung der Gesundheit von Mitarbeitern“
3. Rigotti, T., Holstad, T., Mohr, G., Stempel, C., Hansen, E. et al. (2014): „Gesundheitsgerechte Führung – Ein Trainingsprogramm zur Förderung des Führungsverhaltens“
4. König, C. J., & Kleinmann, M. (2022): „Personalpsychologie“
5. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2021): „Gute Führung: Wirkungsvoll führen in der Arbeitswelt von morgen“
6. Kieser, A., & Ebers, M. (2020): „Organisationen: Theorien, Praxisbezüge und Gestaltung“
7. Institut für Mittelstandsforschung (IfM Bonn) (2022): „Gesunde Führung im Mittelstand: Anforderungen und Potenziale“
8. Glazinski B., Obermann K. (2025): Das HR-Paradox

9. Kurzprofile der Autoren



Prof. Dr. phil. Dipl.Psych. Bernd Glazinski, M.A., Jg. 1967, ist Psychologe, Pädagoge und Altphilologe mit mehr als 30 Jahren Erfahrung in Führung und Projektmanagement. Beratungsschwerpunkte sind branchenübergreifend Personal-/Organisationsentwicklung, Change Management und Prozessoptimierung national und international. Langjährige Erfahrung als Unternehmer und Hotelier in Deutschland und Westafrika. Seit 2000 tätig als Professor für Wirtschaftspsychologie, Gastprofessor an der Comenius Universität in Bratislava von 2006 bis 2015, seit 2019 Gastprofessor an der Universidade Amilcar Cabral in Bissau, seit 2021 Rektor der Universidade Europea in Bissau und Direktor des German University Institutes /UAC ebd.. Autor von Fachbüchern und Publikationen zum Themenfeld Mensch und Organisation. Aktuell tätig als Chief Business Development Officer der Thurn und Taxis Unternehmensberatung und als Partner der Hotel Power Partner - Beratungspartner der gehobenen Hotellerie und Gastronomie, Sprecher des wissenschaftlichen Beirates der Dreeser & Partner GmbH. Kontakt: bernd.glazinski@ttc-ag.de ; 0152 57240282



Prof. Dr. med, Dr. rer. pol. Konrad Obermann, Jg 1965, ist Arzt und Wirtschaftswissenschaftler mit mehr als 30 Jahren Erfahrung in Klinik, Forschung, strategischer Planung und Beratung. Professor Obermann arbeitete als Berater bei der Boston Consulting Group, war Leiter der Abteilung Gesundheitsökonomie am IGES Institut in Berlin und arbeitete für die GIZ auf den Philippinen. Seit 2008 ist Konrad Obermann Senior Lecturer am Mannheim Center for Preventive Medicine and Digital Health (CPD) der Universität Heidelberg. Außerdem ist er Gastwissenschaftler am Pakistan Institute of Development Economics (PIDE) in Islamabad und Overseas Member der Royal Society of Medicine in London. Zu seinen jüngsten Veröffentlichungen zählen „Das deutsche Gesundheitssystem“ (3. A., medhochzwei Verlag, Heidelberg) und „Medical Economics“ (Columbia University Press, New York), Mitglied des wissenschaftlichen Beirates der Dreeser & Partner GmbH.

Executive Summary - Hotel Holistic concept

Die Hotellerie wird klassisch als Dienstleistungsgewerbe betrachtet, obwohl sie sich durch materielle Strukturen wie Gebäude und Ausstattung auszeichnet – ein scheinbares Paradox, da Dienstleistungen definitionsgemäß immateriell und nicht lagerfähig sind. Die Hoteldienstleistung besteht letztlich im Erleben des Gastes, welches nach dem Aufenthalt nur als Erinnerung fortbesteht. Dieses Erleben entsteht aus der Wechselwirkung zwischen Gast, Personal und baulicher Umgebung.

Ein Hotel ist mehr als ein Gebäude: Es ist ein komplexes Zusammenspiel aus Architektur, Design und betrieblichen Abläufen („Operations“), das konsequent auf die strategische Ausrichtung des Hauses hin optimiert werden muss. Diese Strategie muss dabei klar formuliert und in jedem Detail spürbar sein – sowohl für Gäste als auch Mitarbeitende.

Der Gast agiert dreifach:

1. Als aktives Subjekt, das Einrichtungen nutzt,
2. als Objekt, das Dienstleistungen empfängt,
3. und als Rezipient strategisch gestalteter Erlebnisse.

Damit das Gassterleben positiv, konsistent und erinnerbar ist, müssen alle Elemente – vom Check-in über das Zimmerdesign bis zum Service – perfekt aufeinander abgestimmt sein. Nur so entsteht ein „Sog“, der Gäste wie Mitarbeitende intuitiv ins System integriert (Pull-Prinzip statt Push).

Strategie als Ausgangspunkt

Die Strategie bestimmt:

- das Markenerlebnis,
- die Zielgruppe,
- die Servicequalität,
- sowie die Gestaltung von Abläufen und Infrastruktur.

Sie ist keine abstrakte Vision, sondern muss im Alltag in Details wie Wegführung, Ausstattung, Reinigungszyklen oder Gästekommunikation sichtbar werden. Fehlt diese Detailtreue, sinken Gästezufriedenheit, Wiederbuchung und Wirtschaftlichkeit.

Optimierung durch Planung

Bau und Betrieb dürfen nicht getrennt geplant werden. Schon in der Gebäudeplanung müssen zukünftige Serviceprozesse, Wegeoptimierung, Doppelfunktionen und mögliche Flexibilisierung bedacht werden – um Effizienz zu steigern und Kosten zu senken.

Auch Mitarbeitende müssen sich im System orientieren können und Wertschätzung erfahren, denn nur so entsteht Motivation. Ihre Erfolge spiegeln sich im unmittelbaren Feedback der Gäste wider.

Fazit

Ein erfolgreiches Hotel vereint Architektur, Design und Prozesse zu einem ganzheitlichen Erlebnissystem, das Gästen Orientierung, Sicherheit und Wohlgefühl gibt – und damit die strategische Ausrichtung des Hauses emotional erlebbar macht. Das Ziel ist nicht nur ein funktionierender Betrieb, sondern ein emotional erinnerbares Erlebnis, das Wiederkehr und Weiterempfehlung sichert.

Holistic Hotel Concept: Von der Strategie zum Gasterleben

Integration von Strategie, Bau, Design & Operations

1. Ausgangslage: Hotel als Dienstleistung - ein komplexes Paradox
2. Das doppelte Gasterleben als aktives Subjekt und passives Objekt
3. Gasterleben & Unaided Recall
4. Strategie als Komplexitätsreduktion
5. Gasterleben als Fokuspunkt der Strategie in Bau, Design und Operations
6. Architektur als sinnliche Strategie: Raum, Identität und Bedeutung
7. Orientierung im System Hotel und Wohlbefinden des Gastes
8. Strategie, Planung & Wirtschaftlichkeit
9. Strategie & Detail /Operationalisierung
10. Individuelles Gasterleben und Befindlichkeit
11. Wandel versus Beständigkeit
12. Strategie, Machbarkeit & Hotel als Holistic Concept
13. Zusammenfassung
14. Literatur
15. Kurzprofile der Autoren

Holistic Hotel Concept: Von der Strategie zum Gasterleben

Integration von Strategie, Bau, Design & Operations

1. Ausgangslage: Hotel als Dienstleistung - ein komplexes Paradox

Beschäftigt man sich mit dem Themenfeld von Hotellerie und Gastronomie in einem ganzheitlichen Sinne so begegnet man eigentlich einem Paradox, dass aber in der täglichen Auseinandersetzung mit den Herausforderungen und Aufgaben des Tagesgeschäftes, der in diesem System tätigen Personen, in der Regel offensichtlich so nicht erlebt und auch nicht aufgelöst wird.

Es handelt sich dabei um das Paradox, dass normalerweise in der Literatur und auch im allgemeinen Managementverständnis Hotellerie und Gastronomie als Dienstleistungsgewerbe verstanden werden, wobei in der Regel davon ausgegangen wird, dass in der Hotellerie, die zum Gastgewerbe gehört, die Vermietung von Zimmern und die Bereitstellung weiterer Dienstleistungen wie Rezeption, Gastronomie und oder ähnlicher Annehmlichkeiten im Rahmen eines Dienstleistungsvertrages erbracht werden.

Hinzu können in der Hotellerie und im Gastgewerbe Dienstleistungen kommen, die den Beherbergungsbetrieb erweitern, um beispielsweise die Zur-Verfügungstellung von Verpflegung, Getränkeangebote oder andere Services (z.B. Fahrdienst, Reinigung o.ä.) für die Gäste. Letztendlich sind diese Dienstleistungen je nach Produktangebot auf die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe ausgerichtet. Geht man nun auf die grundsätzliche Definition von Dienstleistung ein, so ergibt sich ein strukturelles Paradox, dem sich die Hotelwelt gegenüber sieht.

Denn eine Dienstleistung wird in der Regel dadurch definiert, dass es sich um eine immaterielle Leistung handelt, die von einem Dienstleister erbracht wird und nicht lagerfähig ist. Die Dienstleistung wird somit in der Regel im Moment ihrer eigenen Erbringung verbraucht. Dies bezeichnet man auch als das Uno-Actu-Prinzip.

Ganz im Gegensatz zu Produkten, die aus Sachgütern bestehen, sind Dienstleistungen nicht greifbar, können nicht angefasst und eben auch nicht gelagert werden. Die Immaterialität also ist ein wesentlicher Bestandteil der Dienstleistung. Ein Hotel aber, ähnlich wie ein Restaurant, ist eine zutiefst materiale, anfassbare, beständige und in der Regel auch langlebige Sache, die offensichtlich wesentlich zur Dienstleistungserbringung der Beherbergung gehört und in ihrer Anmutung und Wertigkeit erkennbarerweise als zentrales Momentum des Leistungsangebotes der klassischen Dienstleistungsdefinition zunächst in keiner Weise zu entsprechen scheint.

Das, was also die Dienstleistung am Ende in der Kette ausmacht, da es sich dabei ja definitionsgemäß um ein immaterielles Gut handelt, kann nur das sein, was tatsächlich in diesen materiellen Strukturen und Umhüllungen an Dienstleistung geleistet und am Kunden erbracht wird. Eine andere Möglichkeit, die Immaterialität der Dienstleistung zu erklären, könnte darin

bestehen, dass die Kunden, also die Gäste des Hotels im Fall der Hotellerie, nichts Materiales aus dem Erwerb des Produktes bzw. der Dienstleistung ziehen können, außer dem Erleben genau dieser Dienstleistung, nämlich der Beherbergung. Das Erleben von Gästen und Kunden ist ein in der Tat zutiefst immaterielles Momentum.

Nachdem man also ausgecheckt hat und die Übernachtung und damit die Beherbergungsleistung bezahlt worden ist und das Hotel verlassen wird, existiert zu der erbrachten Dienstleistung nichts anderes mehr als die Erinnerung des Kunden an die Dienstleistung beziehungsweise das übrig gebliebene Erleben dieser Dienstleistung.

Geht man beispielsweise zum Friseur, kann man für eine gewisse Zeit zumindest die Dienstleistung des Haarschnittes an sich selber im Spiegel nachvollziehen. Lässt man sein Auto reparieren, hat man einen Gegenstand, der vorher nicht funktionsfähig war und nach der Dienstleistung wieder funktionsfähig ist, also auch etwas, das sich materiell erfassen lässt.

In der Hotellerie bleibt nichts anderes als die Erinnerung. Diese Erinnerung an eine Dienstleistung wie die Beherbergung, ist notwendigerweise psychologisch betrachtet nichts anderes als das Erleben dieser Dienstleistung, das sich mit Erinnerungsfragmenten an bestimmte Ereignisse, Dinge oder Eindrücke verbindet.

2. Das doppelte Gasterleben als aktives Subjekt und passives Objekt

Die gesamte Komplexität des Themas der ganzheitlichen Konzeption eines Hotels als Dienstleistung ergibt sich, wenn man diesen Gedanken des Gasterlebens konsequent zu Ende denkt. Denn der Gast ist im Hotel in doppelter Weise an der Dienstleistung und der Entstehung derselben beteiligt.

Zum einen ist er selbst handelndes bzw. aktives Subjekt, indem er beispielsweise die Infrastruktur, die ihm das Hotel zur Verfügung stellt, wie beispielsweise das Zimmer, das Bett zum Schlafen, das Badezimmer, die Dusche, das Waschbecken und die Toilette oder aber auch die allgemeinen Räumlichkeiten wie Rezeption und Bar selber von sich aus ohne weitere Begleitung benutzt und in ihrer Funktionalität, so wie sie sich ihm darbietet, abrufen.

Gleichzeitig aber ist er aber auch quasi passives Objekt der zu erbringenden Dienstleistung, weil er nämlich vom Personal des Hotels auch als Gast behandelt wird. Im widerfahren Verhaltensweisen anderer, also der Gastgeber beziehungsweise der Mitarbeitenden des Hotels an der Rezeption, im Frühstücksraum, beim Einchecken, beim Bezahlen oder aber auch beim Bestellen etc. .

Gleichzeitig nimmt er die Umsetzung bestimmter Konzepte, wie beispielsweise Qualitätsstandards, Hygienestandards, etc. In der jeweiligen Ausgestaltung durch das Personal, beispielsweise im Zimmer oder aber auch auf den Fluren und in der Rezeption selber aktiv wahr.

Hier nimmt er gewissermaßen an der durch das Betreibersystem des Hotels eröffneten Wahrnehmungswelt selbst wiederum aktiv teil.

Damit ergibt sich Komplexerweise aus der Doppelrolle des Subjekts und Objekts gewissermaßen ein Dreiklang von eigener Aktivität als handelndes Subjekt im System des Hotels, als Objekt der Behandlung durch das Personal und als jemand, der gewissermaßen hybrid die Resultate und Produkte der Handlungen des Personals in seinem Erleben aufnimmt und je nach Struktur dieser Produkte auch erlebt.

3. Gasterleben & Unaided Recall

Die Frage ist nun, wie man optimalerweise ein Hotel als ganzheitliches System nicht nur betreiben, sondern vom ersten Augenblick der Planung an auf exakt diese Bedürftigkeit der Lebenswelt hin ausrichten kann. Denn das eigentliche Ziel all dieser Aktivitäten ist es ja, dass die Gäste das Hotel gemessen an ihren Erwartungen, die sie vor Eintritt in das System des Hotels an dieses System gehabt haben, zufrieden oder optimalerweise überzufrieden mit dem Erlebten im System wieder verlassen.

Diese Zufriedenheit führt dann zu dem, was man klassischerweise als Kundenbindung bezeichnet. Ziel nämlich all diese Aktivitäten muss es ja sein, dass die Gäste im Anschluss an ihren Aufenthalt so von diesem Aufenthalt im Sinne des Hotels beeindruckt sind, dass sie das selbige für den Fall, dass sie in der gleichen Stadt oder Gegend wieder eine Beherbergungsdienstleistung suchen, ungestützt positiv erinnern. Das ungestützte erinnern (Unaided Recall) ist ein wesentlicher Gradmesser dafür, wie erfolgreich die Dienstleistung an den Gästen erbracht worden ist.

Sollte ein Hotel zu einer bestimmten Kette, also einer Marke, gehören, dann besteht der zweite strategische Zielpunkt in der Wahrnehmung des Gastes darin, dass neben dem einzelnen Haus an einer bestimmten Lokation auch die Marke als Träger der Qualität dieses Hauses ungestützt erinnert werden kann. So werden umso mehr Buchungen an anderen Lokationen für die selbe Marke ausgelöst werden können.

An dieser Stelle berührt das gesamte Thema des Hotels als ganzheitliches Konzept In zentraler Weise die Frage, was der Betreiber des jeweiligen Hauses – völlig unabhängig davon, ob es sich um eine Einzelperson, eine Inhabersfamilie oder aber eine Kette im Sinne einer Marke handelt – den Gästen mit seiner Dienstleistung auf der Erlebensebene mitteilen.

4. Strategie als Komplexitätsreduktion

Diese Botschaft, die sich in der einfachen Frage bündeln lässt, was der Gast am Ende unbedingt erinnern soll, ist letztendlich die Frage nach der Strategie des Hauses.

Eine Strategie steht immer für die langfristige Ausrichtung eines Unternehmens oder einer Organisation bezogen auf das zu betreibende Geschäftsmodell sowohl in qualitativer Hinsicht, wie dieses Geschäftsmodell ausgestaltet werden soll, aber auch in quantitativer Hinsicht, ob es sich um ein eher für die Massen zugängliches Geschäft handelt oder ob es eher eine Leistung ist, die für eine kleine Zielgruppe erbracht werden soll, sowie bezogen auf die Struktur der Prozesse, ob es sich um standardisierte Prozesse oder aber auch individualisierte Einzelprozesse handelt.

Die strategische Ausrichtung einer Organisation steht abstrakt gesprochen für die entscheidende Frage, was eine Organisation den potenziellen Kunden, aber auch den eigenen Mitarbeitenden tatsächlich in Bezug auf das gewählte Geschäftsfeld als Reduktion der am Markt vorhandenen Komplexität anbietet.

Jede Strategie wählt aus einem Kosmos nahezu unbegrenzter Möglichkeiten, sich in einem Markt zu positionieren, genau den Weg aus, den das Unternehmen gehen möchte. Diese Auswahlentscheidung ist gleichzeitig eine Reduktion von Komplexität in der Marktsituation. Diese Reduktion der Komplexität muss für alle Beteiligten, nicht nur für die Kunden, sondern auch für die Mitarbeiter stets transparent, nachvollziehbar und insbesondere auch erlebbar sein.

Das, was eine Strategie an Komplexitätsreduktion zu den Kunden hin erlebbar macht, ist am Ende das, was von dieser Strategie in Erinnerung bleiben wird.

Bezogen auf Produkt und Dienstleistungen bedeutet dies, dass die Strategie somit die erste Setzung ist, von der alle weiteren Schritte abhängig sind, die dann letztendlich auf die Wahrnehmung und das Erleben dieser strategischen Ausgestaltung einzahlen. Das, was dann unabhängig davon, ob es sich um eine Dienstleistung oder um ein materielles Produkt handelt von den Konsumenten wahrgenommen werden kann, ist das, was man landläufig als den Markenkern einer Marke bezeichnet.

Auch wenn die Strategie sein sollte, gar keine Marke aufzubauen, so ist das Nicht- Markensein eben auch eine Form von Markenbildung. Ganz so wie es Watzlavik bezogen auf die Kommunikation gesagt hat, dass man nicht nicht kommunizieren kann, so kann man letztendlich am Markt mit den Interaktionspartnern des Marktgeschehens, also den Kunden und Mitarbeitenden nicht umgehen, ohne dass man strategisch betrachtet, eine Form von Selbstaussage trifft, die dann den Charakter einer Markenbildung hat.

Damit ist die Strategie die Setzung der Unternehmensleitung für das, was im Nachgang in den Prozessen des Unternehmens beziehungsweise den erlebbaren Ausgestaltungen und Resultaten der Unternehmenstätigkeit wahrgenommen und erlebt werden kann.

Bezogen auf die Hotellerie heißt das, dass das Hotel selbst, also das Gebäude das materielle Gesicht dieser Strategie zum Kunden ist, das in all seinen Ausformungen, seinen möglichen Facetten und Details auf diese Strategie, die dahinter liegt, einzahlen muss.

Zugleich kann das Gebäude alleine ohne die darin erbrachte Dienstleistung und Arbeit der Mitarbeitenden des Systems Hotel nicht wirklich erlebt werden. Es bedarf der Dienstleistungen und Services im Hotel, die durch Menschen selbst situativ handelnd beziehungsweise durch

standardisierte und gesteuerte Prozesse initiiert werden, um das Produkt der Beherbergungsdienstleistung überhaupt erst erlebbar zu machen.

Damit ist alles, was im Hotel selbst passiert, aber auch das Hotel selber abhängig von dem, was die Strategie dem Gast mitgeben will .

5. Gasterleben als Fokuspunkt der Strategie in Bau, Design und Operations

Konkret bedeutet dies, dass es sich hierbei um eine sehr intensive und mitunter auch komplexe Verzahnung von baulicher Struktur eines Gebäudes, von Ausstattung und Designgetragener Gestaltung, aber auch von Operations bezüglich der in diesem System stattfindenden Prozesse handelt. Der treibende Punkt dabei ist immer das Gassterleben.

Damit sind diese drei unterschiedlichen Teilgebiete des Gesamtkonzeptes Hotel untrennbar miteinander verbunden im Fokus des Gassterlebens.

Die häufig beschworene Customerjourney oder auch Guestjourney ist also nicht nur eine vordergründige Herangehensweise an die Ermittlung von Kundenbedürfnissen und entsprechenden Aufgaben an eine Organisation beziehungsweise einen Dienstleistungsbetrieb, sondern im Falle eines Hotels, die letztgültige und alles entscheidende Essenz und Legitimation allen Handelns und Entscheidens auf Ebene des Betriebes und damit auch der Ausgestaltung und final eben auch des Baus eines Hotels. Limitierende Faktoren dieses Dreiklanges sind am Ende immer wieder die auch aus dem Projektmanagement bekannten Dimensionen von Qualität, Kosten und Zeit, die es konsequent an der gegebenen strategischen Ausrichtung quasi prismenartig zu brechen gilt.

Idealerweise erzeugt nämlich ein Hotel gewissermaßen einen Sog für den Gast, der ihn ganzheitlich aufnimmt und ihn alle Prozesse, die in diesem System stattfinden, quasi ohne ausdrückliche Benennung derselben erlebbar und positiv erinnerbar macht. Damit geht es also nicht darum, dem Gast gewissermaßen zu erklären, was in einem Hotel stattfindet, in dem man große Schilder aufhängt und ihm sagt, dass es um Qualität oder um Kundenorientierung und Nachhaltigkeit etc. geht, sondern es kommt darauf an, dass der Gast dies quasi automatisch von sich aus erlebt und durch das System eine wohlwollende und als angenehm perzipierte Steuerung erfährt.

Gleiches gilt auch für die Mitarbeitenden: Wenn die Mitarbeiter in einem System arbeiten, dass sich ihnen gewissermaßen durch die Strukturierung des Gesamtsystems intuitiv selbstredend erschließt, werden auch sie in diesen Sog der strategischen Ausrichtung des Systems hineingezogen.

Damit wird erkennbar, dass im Hotel die Ausrichtung in der Realisierung der strategischen Setzung weniger in einem Push-System bestehen darf, mit dem man versucht, sowohl Gäste als

auch Mitarbeiter von der eigenen Idee zu überzeugen, sondern vielmehr auf dem paradigmatischen Konzept beruht, dass ein Sog also eine Push-Struktur entwickelt werden soll, die Gäste und Mitarbeitende gemeinsam auf der gleichen Erlebensplattform der strategischen Ausrichtung sammelt und in ihrer Interaktion vereint und damit ein ganzheitlich erlebbares Konzept zur Wirkung bringt.

Damit ergeben sich für die ganzheitliche Gestaltung eines Hotels als Gesamtsystem, bestehend aus Bau, Ausstattung und Prozessen vor dem Hintergrund der strategischen Ausrichtung zwei Interventionsebenen:

Zum einen ist dies die Ebene der von den Gästen direkt wahrnehmbaren Aspekte, die auf die Strategie einzahlen und zum anderen die dahinter liegenden Prozesse, die dieses erleben überhaupt erst ermöglichen. Will beispielsweise ein Hotel durch besonderen Komfort glänzen, so ist die Frage zu stellen, an welchen Punkten die Gäste besonderen Komfort im Sinne des Erwartungsmanagements, wie es über Marketing und Marktkommunikation im Vorfeld in der Regel schon passiert, ankern. Was zahlt bei den Kunden tatsächlich auf das Erleben von Komfort ein und wird später nachhaltig umgestützt erinnert werden?

Wenn beispielsweise auf langen Fluren dieses Komforterleben durch eine besondere Wertigkeit des Bodenbelags wie beispielsweise einer Mischung aus hochwertigem Marmor und individuell gefertigtem Teppich erreicht werden soll, so ist die Frage zu stellen, wie einerseits diese Elemente im Rahmen der Strategie ausgestaltet werden sollen (Design, Struktur, Funktionalität), gleichzeitig aber auch, wie diese Wertigkeit auf Dauer prozessual durch die Abläufe in den Operations sichergestellt werden kann (Reinigungszyklen, Reinigungs Kompetenzen der Mitarbeiter, Sicherstellung des Frischeerlebens der Räume etc.).

Somit ergibt sich die zweite Interventionsebene aus und für das Gasterleben. Neben dem Aspekt der Ausgestaltung steht auf der anderen Seite der Aspekt der Sicherung der Nachhaltigkeit dieser Erlebnispunkte durch die entsprechend zugeordneten und hinterlegten Prozesse. Deshalb können Bau, Architektur und auch technische Planung eines Gebäudes in keiner Weise getrennt werden von den darin auszuführenden Prozessen und Services, die sich dann im Bereich der Operations bündeln.

Stets gilt es eine vernünftige und für den Gast auf der Erlebensebene wirksame Form der wechselseitigen Optimierung zu finden. Begleitet wird dies natürlich konsequenterweise immer von der Überlegung einer zu hinterlegenden optimierten Wirtschaftlichkeit des Gesamtsystems.

Konkret bedeutet dies, dass Architektur eben nicht nur auf Design, Ausstattung und gesetzliche Vorgaben im Rahmen der technischen Leistungsfähigkeit eines Gebäudes ausgerichtet sein und gleichzeitig die Ausgestaltung von Services and Operations keine eigenständige und entkoppelte Prozessentwicklung darstellen darf, sondern dass beide Aspekte schon in der Planung und der Realisierung des Baus oder gegebenenfalls eines Umbaus, sofern im Bestand gearbeitet wird, zusammenfließen müssen .

Die Steuerung des Gasterlebens auf die Strategie hin ist dabei die vorgängige und stets priorisierte Stellgröße, die bei allen Details zu hinterfragen ist .

Das Erleben von Gästen macht sich in der Regel fest an einigen wenigen entscheidenden Ankerpunkten. Konsumenten sind meistens aufgrund der situativ gegebenen Reizüberflutung nicht in der Lage, sämtliche gebotenen Eindrücke in Form von Produkten oder Dienstleistungen in ihrer ganzen Komplexität und Vielfalt in der akuten Situation, in der sie als Konsument agieren, aufzunehmen.

6. Architektur als sinnliche Strategie: Raum, Identität und Bedeutung

Die Architektur eines Hotels ist weit mehr als ein funktionales Gerüst oder dekorativer Hintergrund für den Betrieb. Sie ist ein aktiver Bestandteil der strategischen Kommunikation – ein körperlich erfahrbarer Ausdruck dessen, wofür ein Haus steht. Räume wirken immer, selbst wenn sie nicht „benutzt“ werden. Sie prägen Atmosphäre, lenken Bewegungen, erzeugen Gefühle – und schaffen damit Identifikation.

Gäste wie Mitarbeitende orientieren sich nicht nur mit dem Blick, sondern auch mit dem Körper: durch Licht, Materialien, Akustik, Wegführung, Raumproportionen. Architektur wird dadurch zur „stillen Pädagogik“ der Marke – sie vermittelt ohne Worte, was ein Haus ausmacht. Besonders wichtig ist hierbei die Unterscheidung zwischen dekorativem Design (ästhetischer Aufwertung) und strategischem Design (inhaltlich funktionale Setzung). Letzteres stiftet Bedeutung – und trägt zur Markenidentität bei, ohne sich in Oberflächlichkeit zu verlieren. Diese sinnlich-räumliche Codierung kann bewusst so eingesetzt werden, dass sie Zugehörigkeit, Vertrauen und Wiedererkennbarkeit auslöst – und somit zur emotionalen Kohärenz eines Hauses beiträgt.

Anders als dekorative Gestaltung, die auf visuelle Effekte zielt, übersetzt architektonisches Denken strategische Überlegungen in präzise gesetzte Raumaussagen. Eine bewusst entworfene Raumstruktur kann – unabhängig von der Ausstattung – ein Gefühl von Geborgenheit, Großzügigkeit oder Überraschung erzeugen. So wird die Architektur selbst zum Erlebnis und das Haus zum Werkzeug – und damit zum Anker der Erinnerung im Sinne des strategischen Gasterlebens. Identitätsbildung wird so nicht behauptet, sondern erlebt. Das Hotel wird nicht nur bewohnt, sondern verkörpert.

7. Orientierung im System Hotel und Wohlbefinden des Gastes

Man kennt dies aus vielen Bereichen der Customer-Behaviorforschung, dass eine Reizüberflutung oftmals zu einer Verunsicherung führt und diese Verunsicherung in der Regel dazu führt, dass Kunden weniger Geld ausgeben, da es ihnen an Orientierung mangelt und dieser Orientierungsmangel ein Unwohlsein ausdrückt, dass letztendlich nichts anderes als ein Erleben von Stress ist. Stress bedeutet nämlich Kontrollverlust und auch eine Überforderung im Sinne von

Reizüberflutung oder einem Zuviel an Angeboten und führt in der Regel letztendlich zu diesem Unsicherheitserleben, was eine Reduktion von Konsumverhalten auslöst, die unbewusst gleichzeitig beim Konsumenten als Erleichterung und damit als Reduktion der Orientierungslosigkeit erlebt wird.

Umgekehrt gesprochen: Je klarer, einfacher und übersichtlicher eine Situation für einen Konsumenten gestaltet ist, umso eher ist er bereit, in dieser Situation als Konsument aktiv zu werden und Leistungen oder auch Produkte zu erwerben.

Denn die Klarheit und Übersichtlichkeit einer Situation erzeugt eine genau die notwendige subjektiv erlebte Sicherheit, die wiederum dazu führt, dass man sich orientieren und eigeninitiativ tätig werden kann. |

st also die Situation beispielsweise des Eincheckens so gelöst, dass die Gäste schon beim Eintreten in das System des Hotels das Gefühl haben, dass sie gut aufgehoben sind, dass sie alle relevanten Informationen nicht nur erhalten, sondern auch verarbeitet können, ergibt sich eine Situation der subjektiv erlebten Sicherheit, die als angenehm bewertet wird und somit zu einer positiven Verankerung dieser Interaktionssequenz führt. Neben dieser positiven Verankerung entsteht aber auch ein Gefühl von subjektiv erlebter Sicherheit, das dazu führen kann, dass der Gast eher bereit ist, den nächsten Schritt in die Dienstleistungsangebote des Hotels hineinzugehen. So wird er z.B. eine Zusatzleistung im Bereich des Spas als Abenderholung buchen oder nach dem Betreten des Zimmers und dem Erfrischen, einen Kaffee oder ein Kaltgetränk in der Lobby oder der Bar zu sich nehmen, sofern diese Angebote klar formuliert, übersichtlich dargestellt und ihm einfach im Zugriff vorgestellt worden sind.

8. Strategie, Planung & Wirtschaftlichkeit

Es geht also letztendlich darum, dass alle Details darauf einzahlen, dass der Gast das erlebt, was die Strategie aussagen möchte. Um das Pull-Erleben in diesem System überhaupt erst zu ermöglichen, bedarf es aber auch einer Struktur des Gebäudes in der baulichen Ausgestaltung, die diesen zugrundeliegenden und zu realisierenden Prozessen Rechnung trägt. Dabei geht es gleichzeitig aber auch darum, dass nicht nur die angedachten Angebotsoptionen bautechnisch realisiert werden (z.B. Einbau einer Bar, von Konferenzräumen oder von Aufenthaltsflächen und Spabereichen etc.), sondern dass diese räumlichen Vorgaben einfließen, in eine übergreifende ganzheitliche Planung der dahinterliegenden Prozesswelt, die wiederum aus den strategischen Konzepten (z.B.F&B) abzuleiten sind.

Konkret gesprochen bedeutet dies, dass schon bei der Planung des Gebäudes oder des Umbaus im Bestand, ein intensiver Austausch stattfinden muss zwischen den strategischen Setzungen, den baulichen Gegebenheiten und den prozessualen Notwendigkeiten.

Letztere sind am Ende, insbesondere für die Wirtschaftlichkeit des gesamten Betriebes besonders ausschlaggebend. Zwei Aspekte stehen hier im Vordergrund:

Zum einen bedeutet die Realisierung der angedachten strategischen Prozesse immer auch die Ausnutzung und Ausschöpfung der ökonomischen Potenziale eines Betriebes im Sinne von Verkauf von Zusatzleistungen und damit von Monetarisierung der bereitgestellten Angebote.

Zum anderen geht es darum, dass die Erbringung dieser Leistungen mit dem dahinter liegenden Service durch die Mitarbeitenden eine zu optimierende ist. Dies bedeutet praktisch, dass man beispielsweise über Bewegungsprofile, Distanzen (auch im Bereich von wenigen Metern) nachdenken muss, die Mitarbeitende tagtäglich viele Male zu bewältigen haben, um ihre Dienstleistung für den Kunden und am Gast zu erbringen. Denn ein Hotel besteht letztendlich auf der Seite der Operations aus der Wiederholung unzähliger, kleiner, im Prinzip standardisierter Verhaltenseinheiten, die zuverlässig in einer bestimmten, durch die Strategie definierten Qualität zu erbringen sind und vom Gast als solche auch erlebt werden sollen.

Erst dann, wenn dies gewährleistet ist, kann auch davon ausgegangen werden, dass das anfangs dargestellte Outputphänomen des Unaided Recalls gewährleistet ist.

Beispielrechnung: Wegeoptimierung

Wenn beispielsweise in einem Betrieb 150 Mitarbeiter tätig sind und jeder Mitarbeitende jeden Tag aufgrund infrastruktureller Gegebenheiten bei seinen zu erbringenden Einzelverhaltenseinheiten (Dienstleistungen für den Gast), jeweils zum Beispiel 5 m zu viel läuft, dann lässt sich ermitteln, was dies ökonomisch bedeutet. Geht man nämlich überblicksartig davon aus, dass beispielsweise diese Dienstleistung, die 5-Meter-Weg zu viel bedeutet, jeden Tag pro Mitarbeitenden insgesamt 40 bis 50 mal zu bewerkstelligen ist, dann geht jeder Mitarbeitende insgesamt ca. 250 m zu viel.: Auf das Gesamtsystem betrachtet, bedeutet dies in einer Durchschnittskalkulation, dass 150×250 m zu viel gegangen worden sind. Dies meint schlussendlich eine Laufleistung von 37,5 km. Geht man von einer durchschnittlichen Ganggeschwindigkeit innerhalb eines Gebäudes von 3,5 km/h aus bedeutet dies, dass jeden Tag alleine knapp 11 Stunden im wahrsten des Wortes verlaufen werden. 11 Stunden ist nichts anderes als mehr als eine volle Arbeitskapazität. D.h. nur die Wegeführung im Mikrobereich löst Kosten von 30.000-40.000 € pro Jahr aus. Diese Beispiele lassen sich nachgerade beliebig erweitern und einfach nachvollziehen, wenn man sich die Dimensionen eines großen Hotels mit 150-200 Zimmern vor Augen führt. Allein die in den Verkehrsflächen liegenden potentiellen Distanzen überschlägig zu kalkulieren, macht das prozessuale Investitionsrisiko auf Betriebsebene deutlich, wenn man davon ausgeht, dass die Prozesse und baulichen Strukturen nicht miteinander abgestimmt und schon in der Planungsphase harmonisiert wurden.

Im Umkehrschluss gilt dasselbe letztendlich aber auch für den Gast. Wenn der Gast sich in der inneren Steuerung des Systems nicht ausreichend gut orientieren kann und beispielsweise schon Schwierigkeiten hat, bestimmte Bereiche des Hotels eigenständig zu finden oder nach der Erklärung durch das Personal weg und Ort zu erinnern, sinkt selbstverständlich die Bereitschaft, diese Bereiche aufzusuchen und dort entsprechenden Umsatz zu tätigen.

In vielen Fällen lässt sich hier in der Vorphase der Planung sehr viel strategisch optimieren, was aber letztendlich oftmals daran scheitert, dass die Strategie nicht klar formuliert worden ist. Denn Strategie ist nie eine Aussage im Überblick alleine, sondern eine Aussage, die es in das Detail an jeder Stelle des Hotels zu deklinieren gilt.

9. Strategie & Detail /Operationalisierung

Insbesondere gilt es, die Strategie in den Bereichen zu deklinieren, in denen die Gäste die Selbstaussage des Hotels im Rahmen des Erwartungsmanagements, also der strategischen Positionierung zum Markt hin vermuten und in der Regel auch wahrnehmen.

Diese Deklination im Detail nennt man in der Psychologie Operationalisieren und meint damit die Überführung von allgemeinen Aussagen oder abstrakten Kategorien in konkrete Verhaltensbeschreibungen:

Steigt beispielsweise jemand in einem Fünf-Sterne-Hotel ab und geht auf die Toilette, dann hat er selbstredend die Erwartungshaltung, dass er eine perfekt gepflegte Toilette vorfindet und auf keinen Fall im Vorraum mit einem Putzwagen oder irgendwelchem Putzgerät zusammenstößt.

Die Frage, wo Putzgerät und Putzwagen untergestellt werden, da man sie in einem Fünf-Sterne-Hotel eigentlich permanent braucht, ist aber eine prozessuale genauso wie die Frage nach dem Punkt, an dem die Servicekraft, die für die Aufrechterhaltung der Reinlichkeit in den Toiletten, insbesondere den Toiletten, die nah an den Verkehrsflächen, wie beispielsweise Rezeption und Restaurants liegen, zuständig ist. Beide Fragen sind aber nur in der Planung, die sich aus dem Zusammenspiel von baulicher Einrichtung, Design und prozessualer Gestaltung auf Seiten der Operations ergibt, zu lösen. Dass man sich diesen Fragestellungen oftmals nicht in der notwendigen Detailtiefe der Operationalisieren im Planungsprozess widmet, so, dass sie tatsächlich final gelöst dann in der Umsetzung auch funktional abgewickelt werden können, zeigt eigentlich nur, dass an dieser Stelle wesentliche und durchaus auch große Potenziale sowohl bezogen auf das Gassterleben als auch auf die Wirtschaftlichkeit der Hotelbetriebe nicht ausreichend gesehen und entsprechend realisiert werden.

Die Umsetzung der Strategie in einem Hotel ist immer ein Detailprozess. Die Liste solcher Details ließe sich nahezu beliebig verlängern und die Liste, der häufig zu bemängelnden Themen bedauerlicherweise ebenso. Nicht umsonst heißt es in einem Sprichwort: „Der Teufel steckt im Detail“.

Es geht also darum, genau diese Details unter dem Gesichtspunkt des Gassterlebens erfolgswirksam auszugestalten und tatsächlich völlig konsequent pragmatischen Lösungen zuzuführen. Dabei handelt es sich zumeist eigentlich um Möglichkeiten der Standardisierung, der Optimierung, der Vermeidung von unnötigen Arbeitsabläufen und Handlungen, der Erweiterung des Gesichtsfeldes des Personals zur besseren Wahrnehmung von Kunden im Raum des Hotels und Realisierung von Kundensignalen, um zeitnah auf diese eingehen und reagieren zu können

sowie um die Ausrichtung sämtlicher Bewegungs- und Erlebensstrukturen eines Hotels als Gebäude und Raum der Dienstleistungserbringung, der zum temporären Wohnort der Gäste wird, auf das das Gasterleben.

10. Individuelles Gasterleben und Befindlichkeit

Dieses Gassterleben allerdings ist psychologisch betrachtet ein sehr individuelles und in der Regel von personenbezogenen und damit oftmals interaktionsgetriebenen Ereignissen geprägtes Phänomen.

Die beste Infrastruktur, das teuerste Design und auch die beeindruckendste Speisekarte kann nicht ausgleichen, wenn der personenbezogene Service in der Interaktion zwischen Personal und Gast einerseits und auch zwischen Gast und dem System Hotel in der Nutzung der gegebenen Funktionen andererseits Mängel aufweist oder gestört ist. Diese Mängel wiederum sind oftmals Mängel, die die Person bezogen auf ihre Befindlichkeit selber wahrnimmt und als störend erlebt.

Diese befindlichkeitsbezogenen Störungen sind oftmals wiederum „nur“ aber psychologisch erfolgskritische Details: So nützt beispielsweise das pompöseste Badezimmer nichts, wenn am Wasserhahn der Perlator verkalkt ist und das Wasser beim Händewaschen auf die Hose des Gastes spritzt. Genauso kann ein unfreundlicher Gruß bei Betreten des Hotels, oder eine fehlende Handreichung beim Ausladen der Koffer aus dem Auto eine Misstimmung auslösen, die am Ende durch keine seien es auch noch so teuren Ausstattungsfeatures, kompensiert werden können.

Denn das direkte Erleben des Gastes in seiner persönlichen Befindlichkeit ist immer unhintergebar, nicht diskutierbar und leider auch nicht ex post korrigierbar. Deswegen kommt der strategischen Planung eines Hotels im Dreiklang aus baulicher Struktur, Ausstattung und Operations eine so enorm wichtige Rolle zu. Die Prozesse und die Abläufe der über die Strategie formulierten Leistung müssen von vornherein so in das System eingearbeitet werden, dass sie quasi proaktiv antizipierend das Erleben des Gastes positiv stimmen, da ex post im Nachhinein eben eine Korrektur nicht möglich ist. Selbst die wortreichste Entschuldigung und das Beste „Gimmick“ als Beweis eines Bedauerns für einen Fehler in diesen Prozessen, der den Kunden wirklich getroffen hat, können in der Regel dieses Momentum nicht korrigieren.

Wenn man in einem Fünf-Sterne-Hotel zu lange auf das Essen wartet, nützt einem auch ein Glas Champagner auf Kosten des Hauses nichts. Die primäre Wahrnehmung ist eine fehlende Aufmerksamkeit und Wertschätzung durch das lange Warten. Ein Gast in einem solchen Hotel kann sich den Champagner in der Regel selber leisten, so dass er ihn bestellt hätte, wenn er ihn den bräuchte. Wenn er ihn nicht bestellt hat und er ihn trotzdem bekommt statt eines zügig gelieferten Essens, wird das seine Bedarfslage nicht treffen. Die Gründe, warum das Essen verspätet zum Gast kommt, mögen vielfältig sein. Oftmals liegen sie aber eben genau in der nicht ausdefinierten Struktur der Prozesse möglicherweise aber auch in den begrenzten Möglichkeiten,

die seitens der Infrastruktur eines Hauses gegeben, beziehungsweise eben dann auch nicht gegeben sind.

Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass Bauen, Planen und damit der ganze Bereich der Architektur weniger fokussiert sein sollte auf die reine Bauleistung und auch vom Betreiber nicht darauf reduziert werden darf, sondern gesehen werden muss als eine Möglichkeit bzw. vielmehr eine Notwendigkeit, aktiv zum Geschäftserfolg in der prozessualen Umsetzung der Abläufe beizutragen. Gleiches gilt für alle Bereiche der Ausstattung und des Designs.

Ausstattung und Design sind niemals Selbstzweck. Sie dienen ausschließlich der Steuerung der Aufmerksamkeit des Gastes und damit der Steuerung des Gasterlebens. Jedes Detail, jedes Element von Design, Ausstattung, Möblierung etc. muss der Frage standhalten, was es zur Strategie des Hauses beiträgt. Ein einfach in den Raum gestelltes Kunstwerk, eine Skulptur irgendwo auf einem Gang muss sich letztendlich immer an der Frage bewähren, was dieses Ausstattungsmomentum zum Gasterleben beiträgt.

Alles, was zum Gasleben nichts beiträgt, kann weggelassen beziehungsweise muss ausgetauscht und auf das Gasterleben hin entwickelt werden. Dabei ist es völlig irrelevant, ob es sich um ein luxuriöses Fünf-Sterne-Plus-Haus handelt oder um ein Hostel. Sowohl im luxuriösesten Ambiente als auch in der einfachsten Bebergungsstruktur, muss sich die Handschrift der Strategie niederschlagen, weil der Gast erleben soll, was er in diesem Haus als Asset und Anker der Erinnerung und des Erlebens für sich mitnehmen kann.

Auch die schlichte Einfachheit eines funktionalen Zimmers, die simple Struktur eines Badezimmers und das schlichte, aber zufriedenstellende und sauber aufgebaute Frühstücksbuffet können Momente sein, die sehr wohl wertschöpfend, nachhaltig und verstärkend auf das Gasterleben einzahlen, wenn sie denn dazu beitragen, die in der Marktkommunikation erweckte Erwartungshaltung entsprechend zu befriedigen oder, wie bereits oben angesprochen, im besten Fall zu übertreffen. So kann auch im einfachsten Beherbergungssystem eine Erinnerung gebildet werden, die die ungestützte Erinnerung für den Fall der einer möglichen Wiederbuchung wahrscheinlicher werden lässt.

11. Wandel versus Beständigkeit

Ein Hotel als Gebäude ist zumindest, wenn es ein Neubau ist, mit einer Lebensdauer von 30-40 Jahren zu kalkulieren.

Oftmals sind historische Bestandsgebäude selbst schon um ein Vielfaches älter und beziehen ihren Charme aus diesem Alter unter der zugrunde liegenden Tradition des Hauses. Dies bedeutet, dass im Falle von Neubau, aber auch von Umbau im Bestand Wandel bezogen auf neue und andere strategische Impulse auf Basis sich verändernder Kunden- beziehungsweise Gastanforderungen immer auch zu realisieren sein muss. Im Umkehrschluss meint dies, dass all das, was in einem Gebäude flexibel gehalten werden kann, auch planerisch potenziell

flexibilisiert werden sollte. Denn die Strategie, die möglicherweise in 10-15 Jahren auf einen Bedarf am Markt reagiert, kann heute noch keiner kennen. Keiner kann eine Antwort geben auf eine Frage, die er nicht kennt.

Dies gilt sowohl für grundsätzliche strategische Neuausrichtungen als auch für Anpassungen an etwaige Moden, temporäre Tendenzen oder Anforderungen, die die übergeordnete strategische Identität des Hauses unberührt lassen, aber gewissermaßen als taktische Adjustierungen der Strategie den Erfolg situativ unterstützen.

Um diese möglichen Notwendigkeiten der Veränderungen wissend gilt es also, all das, was im baulichen Bestand potenziell veränderbar sein kann, auch veränderbar und vor allen Dingen wirtschaftlich sinnvoll veränderbar zu gestalten. Hierbei geht es insbesondere um Flexibilisierung von Flächen, Modularisierung von Strukturen und die planerische Antizipation, dass möglicherweise die Aussage eines Hauses sowohl in der Struktur des Hauses selbst in der baulichen Gestaltung, wie auch des Designs und der Herangehensweise an das Gassterleben einer Veränderung unterworfen werden können muss. An dieser Stelle könnte man gewissermaßen von einem Aktualisierungspotenzial in der Gestaltung eines Hauses sprechen.

Dies meint zum Beispiel die Vermeidung von oftmals sehr teuren, fest eingebauten baulichen Elementen wie beispielsweise Wandverkleidung in bestimmten Materialien (zum Beispiel Leder, Stein etc.). Alles, was veränderbar ist und den Eindruck eines Hotels in der Aussage zum Gast hin signifikant beeinflussen kann, sollte so gebaut werden, dass es am Ende vergleichsweise mit leichter Hand im Rahmen der Möglichkeiten auch anpassbar ist. Damit stellt sich die Aufgabe für die bauliche Seite, dass alles hinterfragt werden muss auf die Frage der Beständigkeit im Sinne des Veränderungspotenzials, ohne aber die Strategie des Augenblicks zu verwässern oder zu gefährden.

Gleiches gilt für die zugrunde gelegten Prozesse im Bereich der Operations. Die Prozesse müssen zum Zeitpunkt „jetzt“ die Kundenbedarfe und die strategischen Aussagen des Hauses abbilden. Gleichzeitig sollte aber immer auch in entsprechenden Veränderungen und strategischen Potenzialen gedacht werden, so dass die bauliche Struktur eines Hauses so gehalten werden kann, dass Veränderungen möglich sind .

Damit wird klar, dass natürlich die strategische Ausrichtung eines Hauses immer ein lebendiges System sein muss, das auf den Markt und das eben auch zeit- und modebedingte Gassterleben reagiert. Die Coronakrise hat eindeutig gezeigt, wie schnell in einer volatilen und komplexen Welt Gastbedürfnisse oder aber auch Vorgaben gesetzlicher Art Prozesse beeinflussen und Strukturen hinterfragen können. Das kontaktlose Einchecken ohne Begleitung eines physisch vorhandenen Rezeptionisten ist heute in vielen Häusern gelebte und akzeptierte Normalität und wurde nach der Corona-Zeit einfach übernommen, weil es sich technologisch bewährt und ressourcentechnisch als sinnvoll erwiesen hat.

Ohne den Schock der Pandemie, wäre diese Entwicklung sicherlich auch gekommen, aber mit einer großen Wahrscheinlichkeit deutlich verzögerter. In einer Welt aber, in der die Veränderungen in immer kürzeren Zyklen auftreten und so auch die Gewissheiten und damit

ebenfalls die quasi axiomatischen Setzungen über bestimmte Sachverhalte in allen Branchen einer volatilen und kurzfristigeren strategischen Reflexion weichen, muss auch die Hotellerie flexibler, anpassbarer und damit aufmerksamer bauen, planen, einrichten und prozessual strategisch abbilden.

Die Frage nach der Strategie eines Hauses ist somit erkennbarerweise das zentrale Momentum, um das sich alle anderen Aktivitäten herum arrangieren lassen.

12. Strategie, Machbarkeit & Hotel als Holistic Concept

Damit gilt es immer zu prüfen, ob eine gewählte Strategie baulich und infrastrukturell überhaupt an einem bestimmten Ort realisierbar ist und wenn ja, zu welchen Kosten, oder aber ob diese Strategie möglicherweise verändert oder den Gegebenheiten angepasst werden muss, weil sie sonst nicht realisierbar wäre.

Gleiches gilt auch in Bezug auf die Prozesse und die Leistungsfähigkeit einer Organisation sowohl bezüglich der qualitativen Leistungsfähigkeit der Belegschaft als auch der quantitativen Ressourcen, die in einem Haus sowohl vor dem Hintergrund der Personalknappheit als auch der Wirtschaftlichkeit überhaupt zur Verfügung stehen.

Schlussendlich läuft alles darauf hinaus, dass ein Hotel im Rahmen eines ganzheitlichen Konzeptes gewissermaßen ein intuitives Orientierungssystem sowohl für die Gäste als auch für die darin arbeitenden Mitarbeitenden darstellt. Die Führung der Gäste wird gewissermaßen vom Gesamtsystem übernommen, ohne dass einzelne Elemente übermäßig stark tatsächlich eine Lotsenfunktion übernehmen müssen, da das Gesamtsystem quasi diesen Sog und damit Pull-Effekt erzeugt, der den Gast automatisiert und wohlwollend umfängt und ihm Orientierung gibt.

Diese Orientierung, egal auf welchem Niveau und in welcher Form, schafft Sicherheit und diese Sicherheit schafft Entspannung und zunächst einmal ein ganz basales Wohlgefühl, das die Grundlage für alle weiteren positiven Erlebnisse des Gastes innerhalb des Hauses darstellt.

Neben diesem Gästemanagement aber ist das Betriebsmanagement und die Mitarbeiterführung quasi das komplementäre Element, das all dies erst im Service und in der Erbringung der Dienstleistung möglich macht. Auch hier gilt hinter dem Tresen ist vor dem Tresen will sagen: aus einem chaotischen Büro kommt keine geordnete Leistung. Dies bedeutet, dass das Hotel in all seinen Prozessen sowohl im Front Office zum Gast hin als auch im Backoffice zu den eigenen Prozessen hin stringent bis ins Detail bezogen auf die Strategie hin auszurichten und zu organisieren ist.

Wenn die Mitarbeitenden auch das Gebäude durch den Mitarbeiteringang betreten, so müssen sie dennoch wahrnehmen, wo sie sind und die jeweils gesetzte strategische Wertigkeit ihrer Person, die Wertschätzung ihres Beitrags zum Gesamtgelingen des Gaststerlebens wahrnehmen und fühlen können. Wenn dies gelingt, dann entsteht sowohl bei den Gästen als eben auch bei

den Mitarbeitern dieses Pull-Moment, dass alle mit hineinzieht, in das System des Hotels und zu positiven Erlebnissen führt.

Denn letztendlich liegt die Motivation der Mitarbeitenden finalerweise nur im Erleben der Gäste. Nur nämlich das Lächeln des Gastes, das zufriedene Danke, oder aber auch das reichliche Trinkgeld zeigen den Mitarbeitenden an, dass sie erfolgreich waren und dass sie in ihrem System Wertschätzung erleben.

Keine Führungskraft kann die Wertschätzung des Gastes gegenüber den Mitarbeitenden, den Respekt vor der Leistung und die Freude sei es auch eines vielfach standardisierten und oftmals wiederholten Prozesses ersetzen.

Deutlich wird so auch, dass hinter einem solchen ganzheitlichen Konzept für den Betrieb eines Hotels auf Basis einer stringent umgesetzten und ins Detail transferierten Strategie immer auch die Wirtschaftlichkeit eine zentrale Größe darstellt.

Wirtschaftlichkeit ergibt sich immer aus einer wirtschaftlich orientierten Führung, aber auch aus entsprechenden Erfolgen am Markt, die die Einnahmenseite beflügeln. Die wirtschaftlich sinnvolle und angemessene Führung schaut auf die Ausgabenseite. Die Operations erzeugen die Gaszufriedenheit und damit die Bereitschaft, einen marktüblichen oder übermarktüblichen, nur individuell durch die Einzelleistung zu rechtfertigen Preis zu zahlen und entsprechende Sonderleistungen des Hauses zusätzlich zur normalen Zimmerrate in Anspruch zu nehmen. Somit ist die Einnahmenseite immer über das Thema Umsatzbildung, Wiederbuchung, verlängerte Aufenthaltsdauer und Zusatzleistungen abbildbar.

Hier müssen sich alle Bereiche permanent und tagesaktuell hinterfragen, ob sie die entsprechenden Zielwerte erreicht haben, beziehungsweise welche Potenziale noch gehoben werden können. Im Falle eines Verfehlens der gesetzten Ziele ist vor dem Hintergrund der dargestellten strategischen Struktur des Gesamtsystems eben nicht nur eine Form von Cost-cutting oder Ausgabenreduktion als mögliche Reaktion zu sehen, sondern vielmehr eine Optimierung der Prozesse und eine Ermöglichung operativer Exzellenz mit den zur Verfügung stehenden oder auch reduzierten Ressourcen auf Basis eines optimierten Dreiklangs von Bau, Ausstattung und Prozessen.

Gleichzeitig bedeutet aber auch die Optimierung der Prozesse mithilfe von Bauernausstattung, dass Personalressourcen eingespart werden können, beziehungsweise an anderer Stelle wertschöpfend wieder einsetzbar sind.

Gleiches gilt auch schon in der Phase des Baus selber. All die Dinge, die nicht auf das Gasterleben direkt einzahlen, die nicht die kritischen Punkte berühren, an denen die Customer-Journey ihre besondere Wertstellung erhält, können kostenoptimiert abgewickelt werden. Kostenoptimiert bedeutet dabei immer im Rahmen der jeweiligen Strategie des Hauses, so dass beispielsweise in einem Luxushaus entsprechend auch die Back-office-Bereiche mit einer gewissen Wertigkeit, wenn gleich auch sicher nicht mit der gleichen wie zur Gastseite hin, ausgestattet werden müssen

Aber Dimensionen wie Hygiene, Sauberkeit, Funktionalität und auch Pragmatismus in schlichten Angebotsstrukturen sind, wie oben bereits dargestellt, sowohl vor als auch hinter dem Tresen abzubilden. Wenn nun die Ausstattung und die Infrastruktur diesen Zielstellungen entgegenkommt, können diese Prozesse optimiert und damit auch mit weniger Personalressource abgebildet werden.

Gerade vor dem Hintergrund einer auf Sicht noch weiter sich verschärfenden Personalknappheit muss man möglicherweise in allen Arten von Betrieben davon ausgehen, dass Doppelfunktionen eher die Regel als die Ausnahme darstellen werden. So muss eine Rezeptionskraft möglicherweise in einem kleineren Haus auch beim Frühstück helfen. Eine Frühstückskraft muss möglicherweise auch einmal beim Einchecken helfen oder im Sonderfall auch bei der Zimmerreinigung und im allgemeinen Housekeeping mit Hand anlegen. Diese Doppelbelegung von Einzelstellen kann aber wesentlich erleichtert werden, durch die entsprechende prozessuale Ausgestaltung und die von vornherein angedachte Doppelnutzung dieser Ressourcen durch die architektonische Gestaltung. Und den gewissermaßen selbststärkenden Pull-Effekt des ganzheitlichen Concepts.

Hierbei geht es oftmals um wie oftmals wie beschrieben, um kürzere Wege, Blickachsen, aber auch Möglichkeiten der Kommunikation der Mitarbeitenden untereinander auf kurzem Wege durch Blickkontakt etc.

13. Zusammenfassung

Abschließend bleibt festzuhalten, dass diese Gesamtstruktur eines Hauses offensichtlich in ihrer Gesamtwirksamkeit auf das Gasterleben viel weiter oder aber auch tiefer in die Plastizität des Systems eingreift und die Details zu bestimmen hat, als das auf den ersten Blick den Anschein haben mag.

So besteht die eigentliche Herausforderung darin, dass der Betreiber des Hauses seine Strategie auf das Stringenteste formuliert und bis in jedes Detail hinunterdekliniert. Diese wird dann mit den jeweiligen Vertretern des Dreiklangs von Bau (Architektur), Design /Ausstattung und Operations gemeinsam ausgestaltet und jeweils am Einzelfall tatsächlich die bestmögliche Lösung schon in der Planungsphase durchgespielt, um die dazugehörigen Alternativen abzuwägen und dann auch operativ zu ermöglichen.

Erst dann kann davon gesprochen werden, dass ein Hotel tatsächlich beseelt worden ist, und genau das ist es ja, was am Ende den Gast anspricht und die Gastinnerung an den Punkten verankern lässt, die dann den Erfolg des Hauses in der öffentlichen Wahrnehmung ausmachen.

Der Ansatz, das Hotel ganzheitlich in einem für jedes Haus und jede Marke spezifischem Hotel Holistic Concept zu sehen, weist also den Weg zu einer klaren Positionierung für den Gast und einer hohen inneren Kongruenz von Baus, Infrastruktur, Prozessen und Angeboten für die Gäste.

Dies gilt unabhängig von der Größe, dem Level und der Lage eines Hotels. Priorität bleibt der Gast, dessen geweckte Erwartungen es zu befriedigen und übertreffen gilt. Wann immer es um Entwurf der materiellen Substanz der Dienstleistung (sei es Neubau oder Renovierung) geht, ist es erfolgsrelevant, diesen von der Idee des Hauses her zu denken und nicht beispielsweise den technischen Anbietern zu überlassen. Form folgt Strategie und Inhalt und nicht umgekehrt.

14. Literatur

15. Kurzprofile der Autoren



Prof. Dr. phil. Dipl.Psych. Bernd Glazinski, M.A., Jg. 1967, ist Psychologe, Pädagoge und Altphilologe mit mehr als 30 Jahren Erfahrung in Führung und Projektmanagement. Beratungsschwerpunkte sind branchenübergreifend Personal-/Organisationsentwicklung, Change Management und Prozessoptimierung national und international. Langjährige Erfahrung als Unternehmer und Hotelier mit eigenem Betrieben in Deutschland und Westafrika. Seit 2000 tätig als Professor für Wirtschaftspsychologie, Gastprofessor an der Comenius Universität in Bratislava von 2006 bis 2015, seit 2019 Gastprofessor an der Universidade Amilcar Cabral in Bissau, seit 2021 Rektor der Universidade Europea in Bissau und Direktor des German University Institutes /UAC ebd.. Autor und Key Note Speaker zum Themenfeld Mensch, Organisation und Dienstleistung. Aktuell tätig als Chief Business Development Officer der Thurn und Taxis-Unternehmensberatung und als Partner der Hotel Power Partner - Beratungspartner der gehobenen Hotellerie und Gastronomie. Kontakt: bg@hotel-power-partner.com

Kai Ratschko.....

??????

Hotel Holistic Concept

Strategie, Bau, Design & Operations

Bernd Glazinski, Kai Ratschko

Einführung

Die Hotellerie wird klassisch als Dienstleistungsgewerbe betrachtet, obwohl sie durch materielle Strukturen wie Gebäude und Ausstattung geprägt ist. Das ist

ein scheinbares Paradox, denn Dienstleistungen gelten per Definition als immateriell und nicht lagerfähig. Die eigentliche Hoteldienstleistung besteht jedoch im Erleben des Gastes – und dieses bleibt nach dem Aufenthalt nur als Erinnerung fortbestehen.

Dieses Erlebnis entsteht aus dem Zusammenspiel von Gast, Mitarbeitenden und der baulichen Umgebung. Das Hotel ist mehr als ein Gebäude: Es ist das Ergebnis eines ganzheitlichen Systems aus Architektur, Design und betrieblichen Abläufen. Dabei müssen alle Elemente auf die Strategie des Hauses abgestimmt werden.

Die Strategie ist dabei nicht bloß ein Leitbild. Sie muss klar definiert sein, sich im Detail widerspiegeln und für Gäste wie Mitarbeitende sichtbar und spürbar werden.

Der Gast agiert in dreifacher Weise:

1. Als aktives Subjekt, das Einrichtungen nutzt
2. Als Objekt, das Dienstleistungen empfängt
3. Als Rezipient der strategisch gestalteten Erlebnisse
Damit das Gasterlebnis positiv, konsistent und erinnerbar bleibt, müssen alle Komponenten – vom Check-in bis zum Service – perfekt harmonisieren. Nur dann entsteht der sogenannte „Sog“: Gäste und Mitarbeitende fühlen sich intuitiv ins System integriert.
Eine klare Strategie bestimmt das Markenerlebnis, die Zielgruppe, die Servicequalität und die Gestaltung von Abläufen und Infrastruktur. Sie ist kein abstraktes Ziel, sondern wird durch Details wie Wegführung, Ausstattung, Reinigungszyklen und Gästekommunikation Realität.
Bau und Betrieb dürfen nicht isoliert geplant werden. Bereits in der Gebäudeplanung müssen spätere Prozesse, Wege, Doppelfunktionen und Möglichkeiten der Flexibilisierung berücksichtigt werden. Nur so lassen sich Effizienz und Wirtschaftlichkeit sicherstellen.
Auch für Mitarbeitende ist Orientierung und Wertschätzung essenziell. Erst so entsteht Motivation, die sich direkt im Feedback der Gäste niederschlägt.
Fazit: Ein erfolgreiches Hotel vereint Architektur, Design und Prozesse zu einem harmonischen System, das Gästen wie Mitarbeitenden Orientierung, Sicherheit und Wohlgefühl gibt. Ziel ist ein emotional erinnerbares Erlebnis, das Wiederkehr und Weiterempfehlung sichert.

1. Hotellerie: Vom Erleben einer Dienstleistung – das Paradox

Wer sich mit Hotellerie und Gastronomie aus ganzheitlicher Perspektive beschäftigt, begegnet einem Paradox, das im Alltag nur selten reflektiert wird.

Hotels werden üblicherweise als Teil des Dienstleistungsgewerbes verstanden. Dabei geht man davon aus, dass in der Hotellerie die Vermietung von Zimmern und die Bereitstellung von Services wie Rezeption, Gastronomie oder ergänzenden Diensten (Fahrdienst, Reinigung etc.) im Rahmen eines Dienstleistungsvertrags erbracht werden.

Diese Zusatzleistungen richten sich nach den Bedürfnissen der Zielgruppen. Doch bei genauerer Betrachtung offenbart sich ein strukturelles Paradox:

- Eine Dienstleistung ist definitionsgemäß eine immaterielle Leistung. Sie wird nicht gelagert; sie existiert im Moment ihrer Erbringung (Uno-actu-Prinzip).
- Produkte dagegen bestehen aus greifbaren Sachgütern.

Das Hotel ist aber eine „tief materielle“, beständige und langlebige Sache, die essenziell zur Dienstleistung Beherbergung dazugehört. Sie prägt die Wertigkeit des Angebots – und widerspricht damit der klassischen Dienstleistungsdefinition.

Was also bleibt? Im Kern kann der Gast aus der Dienstleistung Hotel am Ende nur das Erlebnis mitnehmen, keine materiellen Dinge. Der Friseur hinterlässt einen Haarschnitt, die Werkstatt ein repariertes Auto – aber im Hotel bleibt nach dem Bezahlen nur die Erinnerung.

Nur die Erinnerung bleibt:

Nach dem Auschecken existiert zur erbrachten Dienstleistung ausschließlich die Erinnerung des Gastes.

Diese ist psychologisch betrachtet ebenfalls immateriell – sie besteht aus Erlebnisfragmenten, bestimmten Ereignissen und Eindrücken des Aufenthalts und ist das eigentliche Resultat der Dienstleistung.

2. Der Gast in 3 Rollen: Subjekt, Objekt & Rezipient

Die gesamte Komplexität der Hotellerie erschließt sich erst, wenn man das Gasterlebnis von Anfang bis Ende denkt.

Der Gast ist im Hotel doppelter Natur:

1. Aktives Subjekt:

Er nutzt eigenständig die Infrastruktur – sein Zimmer, Bett, Bad, die Lobby, auch ohne Begleitung durch Mitarbeitende.

2. Passives Objekt der Dienstleistung:

Der Gast wird behandelt, bedient, umsorgt. Er erlebt Servicehandlungen auf sich bezogen: Check-in, Bedienung im Restaurant, Koffertransport, Reinigung.

3. Rezipient strategisch gestalteter Umgebungen:

Er nimmt die Umsetzung von Qualitäts- oder Hygienestandards wahr, etwa durch den Zustand des Zimmers, der Flure, der Rezeption. Er erlebt das "Produkt" der Strategie und der Handlungen des Personals.

Daraus ergibt sich ein Dreiklang aus eigener Aktivität, passivem Empfang und hybrider Verarbeitung des Erlebten.

Das macht die Systematik des Hotels so komplex – und die Planung zu einer anspruchsvollen Aufgabe.

3. Gasterleben & Unaided Recall

Wie kann ein Hotel als System so gestaltet werden, dass Gäste nicht nur zufrieden abreisen, sondern das Erlebte auch später noch ungestützt positiv erinnern?

Das endgültige Ziel aller Aktivitäten ist Kundenbindung, erzeugt durch das, was man als „Unaided Recall“ bezeichnet:

- Gäste erinnern sich spontan an das Haus oder die Marke und entscheiden sich bei erneutem Bedarf für genau dieses Angebot oder diese Kette.

Das ist der Prüfstein für den Erfolg der Dienstleistung.

Was vom Aufenthalt bleibt, ist das, was die Strategie und deren Umsetzung auf der Erlebensebene tatsächlich auslösen.

Besonders starke Wirkung entfaltet deshalb alles, was die Erwartungen übertrifft oder positiv verankert – von der Atmosphäre bis zur persönlichen Geste, vom Raumduft bis zur freundlichen Rezeption.

4. Strategie als Komplexitätsreduktion

Die Kernfrage der Strategie ist:

Was soll der Gast am Ende erinnern?

Strategie bedeutet immer:

- Langfristige Ausrichtung des Geschäftsmodells
- Angestrebte Zielgruppen
- Servicelevel und Markenerlebnis
- Struktur und Standardisierung oder Individualisierung der Prozesse

Strategie ist nicht optional, sondern Auswahl aus nahezu unbegrenzten Optionen und damit Reduktion von Komplexität.

Sie muss für alle – Gäste und Mitarbeitende – nachvollziehbar, transparent und erlebbar sein.

Die konkrete Umsetzung prägt schließlich das Markenerlebnis.

Auch der Verzicht auf gezielte Markenbildung ist eine Form von Strategie. Jede Organisation sendet durch ihr Angebot und ihren Umgang mit Kunden und Mitarbeitenden eine Aussage aus – gewollt oder ungewollt.

Im Hotel ist das Gebäude das materielle Gesicht der Strategie. Die Dienstleistung selbst benötigt die Arbeit der Menschen im System, das Haus wird durch die Handlungen der Mitarbeitenden erst erlebbar.

Alle Prozesse, das Design, das Angebot – alles muss zur jeweiligen Strategie passen.

Das Ziel der Komplexitätsreduktion ist die Klarheit in allen Elementen, vom Haus bis zum Service.

5. Gasterleben als Fokuspunkt der Strategie – Bau, Design und Operations

Was bedeutet das konkret?

Die strategische Ausrichtung fordert eine intensive Verzahnung von:

- baulicher Struktur (Gebäude, Erschließung, Wegeführungen),
- Ausstattung und Design,
- Operations, also Prozesse, Abläufe und Personalführung.

Alle drei Komponenten greifen ineinander und gestalten das Gesamtkonzept: Das Gasterleben steht immer im Mittelpunkt.

Die „Guest Journey“ – also alle Touchpoints, vom ersten Kontakt bis zum Check-out – gibt letztlich die Legitimation allen Handelns und Entscheidens auf Seiten des Betriebs und ist damit entscheidend auch für Architektur und Bau.

Die Faktoren Qualität, Kosten und Zeit wirken immer als limitierende Dimensionen. Sie werden an jeder Stelle gegen die strategische Ausrichtung gespiegelt.

Idealerweise entsteht durch das Hotel ein „Sog“ für Gäste und Mitarbeitende:

- Prozesse laufen selbstverständlich ab
- Gäste fühlen sich intuitiv sicher und betreut
- Mitarbeitende erleben ihren Arbeitsplatz als sinnhaft strukturiert und motivierend
Statt eines „Push“-Systems, bei dem alles erklärt werden muss, soll ein „Pull“-System entstehen, das praktisch durch das positive Gesamterleben wirkt.

Daraus ergeben sich zwei Arten von Interventionen:

1. Sichtbare, erlebbare Aspekte für die Gäste (z.B. Komfort, Servicequalität)
2. Unsichtbare Prozesse dahinter, die das positive Erleben erst ermöglichen (Reinigungszyklen, Servicekompetenz, Abläufe etc.)

Schon kleine Beispiele zeigen das Prinzip: Ein hochwertiger Bodenbelag wirkt erst dann überzeugend, wenn er sauber und gepflegt ist. Jede Design- und Bauentscheidung braucht also einen entsprechenden, zur Strategie passenden Prozess in den Operations.

6. Architektur: Raum, Haltung, Wirkung

Mehr als Hülle: Architektur als Träger strategischer Aussage

Die Architektur eines Hotels ist nicht nur funktionale Hülle oder ästhetische Bühne. Sie transportiert Haltung. Jedes bauliche Element – von der Raumproportion über die Materialität bis zur Lichtführung – ist ein Teil der Gesamtbotschaft des Hauses. Auch scheinbar ungenutzte Räume wirken – sie erzeugen Atmosphären, ordnen Wahrnehmung.

Orientierung durch körperliche Erfahrung

Gäste und Mitarbeitende orientieren sich nicht allein visuell. Räume werden mit dem ganzen Körper wahrgenommen. Architektur wird so zu einer „stillen Pädagogik“, die das Konzept des Hauses intuitiv vermittelt – ohne Erklärungsschilder.

Strategisches Design statt Dekoration

Wichtig ist die Unterscheidung:

- **Dekoratives Design** will aufwerten,
- **strategisches Design** setzt gezielte Bedeutungsanker.

Letzteres stiftet Identität, stärkt Wiedererkennbarkeit und verankert die strategische Ausrichtung im Raumerlebnis. Es erzeugt Zugehörigkeit – und damit emotionale Bindung.

Raumstruktur als Erlebnis

Die Architektur wird selbst zum aktiven Teil des Gasterlebnisses. Sie bildet den räumlichen Resonanzraum, in dem Strategie spürbar wird – nicht als Behauptung, sondern als Erfahrung. Gelingt es diese Erfahrung zu stiften, wird das Haus zum Anker der Erinnerung: Das Erlebnis bleiben nicht nur im Kopf, sondern im Gefühl.

7. Orientierung und Wohlbefinden im System Hotel

Aus der Verhaltensforschung weiß man:

- Zu viele Reize führen zu Unsicherheit und verringern die Bereitschaft, aktiv Angebote zu nutzen.
- Klare Orientierung und Übersichtlichkeit erzeugen ein Gefühl von Sicherheit – und damit Wohlbefinden beim Gast.

Die Gestaltung von Check-in, Beschilderung, Abläufen und Kommunikation der Angebote hat deshalb direkten Einfluss auf das Wohlgefühl – und damit auf die Konsumbereitschaft.

Je einfacher ein Gast den Weg ins Zimmer, zum Spa, ins Restaurant findet, je klarer Öffnungszeiten, Zugänge und Angebote kommuniziert werden, desto wohler fühlt er sich.

Das Gefühl von Sicherheit ist Grundlage für Entspannung und die Bereitschaft, Zusatzleistungen (Bar, Restaurant, Spa) zu nutzen.

8. Strategie, Planung, Wirtschaftlichkeit

Alle Details zahlen auf das ein, was die Strategie aussagen möchte.

Um den „Pull“-Effekt überhaupt zu ermöglichen, braucht es eine Struktur, die Prozesse bereits in der Gebäudeplanung berücksichtigt.

Das beginnt mit Flächen für zusätzliche Angebote (Bar, Konferenz, Spa etc.) und zieht sich durch in die Planung der dahinterliegenden Prozesse.

Zwei Aspekte sind dabei entscheidend:

- **Ökonomisches Potenzial steigern:** Sind Zusatzleistungen gut auffindbar und angenehm nutzbar, werden sie stärker nachgefragt.
- **Effizienz der Abläufe:** Wege und Prozesse werden schon bei der Bauplanung auf Kürze, Übersicht und Wirtschaftlichkeit ausgerichtet.

Beispielrechnung Wegeoptimierung:

150 Mitarbeitende laufen täglich je 250 m zu viel. Sammelt man das auf, ergibt sich eine Laufleistung von 37,5 km, bei einer durchschnittlichen Laufgeschwindigkeit sind das 11 Stunden am Tag – fast anderthalb volle Arbeitskapazitäten. Das verursacht ca. 30.000–40.000 € unnötige Kosten pro Jahr.

Dasselbe gilt für Gäste: Ungünstige Wegführung erschwert Zusatzverkäufe.

Planerische Details, die von Beginn an mitgedacht werden, sparen Ressourcen und verbessern das Gasterlebnis.

9. Strategie und Detail – Operationalisierung

Strategie wird erst dann wirksam, wenn sie ins Detail übersetzt und operationalisiert wird.

Jede Erwartung des Gastes an das Haus – etwa im Fünf-Sterne-Hotel die perfekte Sauberkeit ohne sichtbare Putzutensilien – braucht eine Entsprechung in Architektur und Prozessen.

Das betrifft Fragen wie:

- Wo werden Reinigungsgeräte aufbewahrt?
- Wie werden Toiletten nahe öffentlicher Flächen betreut, ohne dass Putzwagen sichtbar sind?

Hier stoßen Architektur, Design und Operations zusammen – Lösungen müssen gemeinsam geplant werden.

Allzu oft werden diese Details im Planungsprozess nicht ausreichend mitbedacht – und so gehen große Potenziale verloren, sowohl für das Gasterlebnis als auch für die Wirtschaftlichkeit.

Operationalisierung bedeutet:

- Von der Strategie zur konkreten Verhaltensbeschreibung
- Sichtbarmachen und organisieren kleiner Lösungen, die das große Ziel stützen
- Standardisierung und Optimierung wiederkehrender Abläufe

Der Teufel steckt im Detail. Die pragmatische, strategiefokussierte Ausgestaltung aller Details ist erfolgsentscheidend.

10. Individuelles Gasterleben und Befindlichkeit

Das Gasterlebnis ist immer subjektiv.

Auch beste Infrastruktur, eindrucksvolles Design und eine vielfältige Speisekarte helfen wenig, wenn die Interaktion zwischen Gast und Personal nicht stimmt.

Meist sind es Details, die stören oder begeistern:

- Das pompöseste Badezimmer nützt nichts, wenn am Wasserhahn der Perlator verkalkt ist.

- Ein kurzer, freundlicher Gruß fehlt – und das trägt zur negativen Befindlichkeit des Gastes bei.

Diese Störungen sind selten erklärbar und fast nie korrigierbar. Selbst die wortreichste Entschuldigung oder ein Präsent ("Gimmick") gleicht eine missratene Kernleistung nicht aus:

Beispiel: Ein Gast wartet im Fünf-Sterne-Hotel auf das Essen. Da hilft auch kein Glas Champagner gratis – die Enttäuschung bleibt.

Die zugrunde liegenden Ursachen sind oft einfach:

- Nicht klar definierte Prozesse
- Fehlende Flexibilität in Abläufen
- Mängel in der Infrastruktur

Planung, Architektur und Design sollten deshalb auf das Gasterleben hin optimiert werden und nicht zum Selbstzweck werden.

Ob Luxus oder Hostel: Die Strategie muss sich in der individuellen Erfahrung widerspiegeln.

Auch schlichte Funktionalität kann begeistern, wenn sie Erwartung und Kommunikation entspricht.

11. Wandel versus Beständigkeit

Hotellerie ist immer ein Balanceakt zwischen Wandel und Beständigkeit. Neubauten werden für Jahrzehnte geplant, historische Bauwerke sind oft noch älter. Doch der Markt und die Gästebedürfnisse ändern sich kontinuierlich.

Was heute gebaut wird, muss möglichst flexibel für spätere Anpassungen sein:

- Modularisierung, flexible Flächennutzung,
- Austauschbare Elemente im Design,
- Technische Infrastruktur für neue Prozesse (z. B. Digital Check-in, kontaktlose Services)

Die Erfahrung der Corona-Pandemie zeigt, wie schnell sich Prozesse und Anforderungen ändern können – kontaktloser Check-in war plötzlich gefragt und muss heute selbstverständlich geplant werden.

Strategie bleibt ein lebendiges System:

- Prozesse und Architektur müssen sich anpassen lassen, ohne die aktuelle Strategie zu gefährden.

- Planung sollte möglichst viele Optionen für künftigen Wandel offenhalten.

12. Strategie, Machbarkeit und das „Hotel-Holistic Concept“

Nicht jede Strategie ist an jedem Ort realisierbar.

Gebäude, Infrastruktur, Personalressourcen setzen Grenzen. Strategien müssen ggf. an diese Gegebenheiten angepasst werden.

Das perfekte Hotel ist ein intuitives Orientierungssystem:

- Gäste finden sich einfach zurecht
- Mitarbeitende können effizient arbeiten
- Das System „zieht“ Menschen hinein und lässt sie sich wertgeschätzt fühlen

Auch das Betriebsmanagement, insbesondere Mitarbeiterführung, ist entscheidend. Das Front Office und das Backoffice müssen strikt auf die Strategie ausgerichtet sein.

Mitarbeitende sollten täglich das Gefühl haben, dass ihre Rolle für den gemeinsamen Erfolg wichtig ist und ihr Beitrag wertgeschätzt wird. Erst dann entsteht der gewünschte „Pull“-Effekt für alle.

Wertschätzung entsteht durch das Zusammenspiel von Gäste-Feedback, ökonomischem Erfolg und sinnvoller Organisation sämtlicher Abläufe – vor und hinter dem Tresen.

Wirtschaftlichkeit wird durch operativen Erfolg, Wiederbuchungen, Zusatzverkäufe und eine auf Effizienz ausgelegte Prozesswelt unterstützt.

Auch die Organisation von Doppelaufgaben kommt gerade bei Personalknappheit zum Tragen:

- Mitarbeitende übernehmen mehrere Rollen (z. B. Empfang und Frühstück)
- Die Architektur muss diese Flexibilität ermöglichen

13. Zusammenfassung

Die Gesamtstruktur eines Hotels ist weit tiefgehender, als es zunächst den Anschein haben mag.

Die größte Herausforderung ist, die Strategie klar zu formulieren, sie in jedes Detail zu deklinieren und gemeinsam, von Bau über Ausstattung bis in die kleinste Prozessstufe, konsequent umzusetzen.

Gelingt dies, entsteht ein beseeltes Haus. Das ist am Ende das, was einen echten Eindruck hinterlässt – und was in der Erinnerung der Gäste verankert bleibt und den Erfolg maßgeblich bestimmt.