

## Qualitätssicherung trotz Arbeitskräftemangel – Paradigmenwechsel im Gastgewerbe und in der Freizeitwirtschaft?

### 1 Arbeitskräftemangel als substantielle Gefahr für die Qualitätssicherung

Die Sicherstellung einer hohen Qualität ist seit jeher eine der größten Herausforderungen für touristische Betriebe. In Bezug auf die Qualitätssicherung stellen sich in Zeiten des Arbeitskräftemangels ganz neue Fragen. Die beiden Corona-Jahre haben die Situation massiv verschärft: Rund 70 Prozent der Betriebe müssen geplante Investitionen verschieben, die Zertifizierungsmüdigkeit hält an und fast drei von vier ostdeutschen Gastronomiebetrieben berichten vom Verlust von Mitarbeitern an andere Branchen.<sup>29</sup> Diese Mitbewerber, beispielsweise die Deutsche Bahn, haben mittlerweile eigene Abteilungen für innovative Personalpolitik („Zukunftslab“). Touristische Betriebe verlieren im Kampf um die besten Köpfe zunehmend den Anschluss.

#### Spannungsfeld: Steigender Qualitätsanspruch versus geringerer Handlungsspielraum

Den touristischen Betrieben ist bewusst, dass gerade der menschliche Kontakt und der persönliche Service maßgeblich die Zufriedenheit der Gäste bestimmt. So verhält es sich auch aus Kundensicht. Den Gästen sind persönlicher Service und qualifizierte, motivierte Mitarbeitende in touristischen Betrieben wichtiger als harte Faktoren wie Lage und durchgängige Öffnungszeiten.<sup>30</sup> Doch die Ansprüche der Gäste steigen schneller als Betriebe ihre Preise erhöhen können. Steigende Kosten durch Mindestlohn, Lebensmittel- und Energiepreise schränken den Handlungsspielraum vieler Betriebe ein, einerseits aktive Personalpolitik zu betreiben und andererseits in den eigenen Betrieb zu investieren (vgl. Kapitel III/2). Ein Betrieb verfügt nur über ein begrenztes Maß an Geld- und Zeitressourcen. Diese müssen sinnvoll investiert und zielgerichtet eingesetzt werden. Bisher galt das Hauptaugenmerk eher der Infrastruktur. Künftig werden Investitionen in Personal und Mitarbeiterpolitik

an Bedeutung gewinnen. Denn eine herausragende Service-Leistung kann eine schlechtere Infrastruktur eher kompensieren als eine Top-Ausstattung das wenig schmackhafte Essen.

*„Egal, was ich bezahlen müsste, um die Leute zu bekommen, ich kann nur zahlen, was ich erwirtschafte.“<sup>31</sup>*

Für höhere Löhne der Mitarbeitenden ist die Mehrheit der Gäste grundsätzlich bereit, mehr zu zahlen. Laut Bevölkerungsbefragung im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers würde mehr als jeder zweite Gast bis zu zehn Prozent höhere Preise in Kauf nehmen, wenn dafür die Mitarbeitergehälter angehoben werden. Gleiches gilt auch für die Weiterbildung der Mitarbeitenden. Das zeigt, dass den Gästen durchaus bewusst ist, dass Qualität ihren Preis hat. Darüber hinaus können Qualitätssiegel zur Zufriedenheit von Gästen und Mitarbeitenden beitragen. Davon sind insbesondere die ostdeutschen Beherbergungsbetriebe mehrheitlich überzeugt. Dennoch geht der Trend bei Zertifizierungen und Klassifizierungen weiter nach unten und auch der TrustScore ist während der Corona-Pandemie 2020 erstmals seit Jahren wieder gesunken und hat sich seither nicht erholt.

>> Kapitel III/3

#### Arbeitskräftemangel ist aktuell die größte Herausforderung für ostdeutsche Tourismusbetriebe

Schon im letzten Jahr hatten im Rahmen einer exklusiven Befragung sechs von zehn Betriebe angegeben, Mitarbeitende an andere Branchen verloren zu haben. Die unvorhersehbaren und langen Zwangsschließungen in der Corona-Krise haben dazu geführt, dass die eigentlich als krisensicher geltende Branchen für Arbeitnehmer\*innen oder Auszubildende weiter an Attraktivität verloren hat. Das kommt vor allem in der