

Nachhaltiges Hotelmanagement

Am Beispiel eines Projekt-Starts im „Jungen Hotel“ in Hamburg

Hintergrund

Der vorliegende Artikel beschreibt die erste Ansätze und Projekte im Rahmen der Ausrichtung des „Jungen Hotels“ auf ein nachhaltiges Hotelmanagement. Das Projekt ist noch sehr jung, mit ersten Ergebnissen wird Ende 2008 gerechnet.

Zunächst einige Informationen zum Hotel selbst: Das Junge Hotel in Hamburg ist ein drei Sterne plus Hotel in der Innenstadt von Hamburg mit 115 Zimmern, ca. 8 Minuten zu Fuß vom Hamburger Hauptbahnhof entfernt. Es wurde im Jahr 2000 eröffnet und ist entstanden aus der Idee des CVJM-Hamburgs zusätzlich zu seinem Unternehmen Ost & Fern ein für einen Jugendverband passendes Unternehmen zu gründen, um die gesamte Kapital-Lage des Vereins zu stärken.

Das Junge Hotel hat von Anfang an eine soziale Ausrichtung. Nicht nur, dass der Gesellschafter ein gemeinnütziger Verein mit sozialen Aufgaben ist, auch wurde die Einstellung von Langzeitarbeitslosen, die Ausbildung von Jugendlichen und Integrationsmöglichkeiten von „Problemkindern“ zur Vorgabe gemacht.

Das Hotel wirtschaftet nun im 9. Jahr und hat sich am Markt etabliert. Es kann auf eine Jahres auflaufende Auslastung von über 80% zurückschauen. Das Hotel bietet bei einer Gesamtmitarbeiteranzahl von 36 insgesamt 11 Ausbildungsplätze und hat etlichen Langzeitarbeitslosen in den 1. Arbeitsmarkt verholfen.

Die Mitarbeiter des Jungen Hotels sind stolz darauf, unter diesen Rahmenbedingungen arbeiten zu dürfen und danken es mit einem hohen Engagement und einer hohen Identifikation mit dem Unternehmen.

Erste nachhaltige Ansätze

Aus dieser Situation heraus wurden erste Schritte in Richtung der nachhaltigen Ausrichtung des Hotels begonnen. Zunächst wurde eine Analyse der Kundenbedürfnisse während des Hotelaufenthaltes mit Hilfe des „Bauchgefühlmonitors“, eines qualitativen Marktforschungsinstruments, angefertigt. Die Erkenntnisse hieraus wurden als Grundlage von Veränderungen speziell in der Ansprache der Gäste genommen. Die Ergebnisse und notwendige Veränderungen wurden intensiv mit den Führungskräften und Mitarbeitern entwickelt.

Zusätzlich wurde ein Programm zur Förderung der Persönlichkeit der Mitarbeiter gestartet. Ziel dieser Maßnahme ist es, die Authentizität, die Sensibilität und das Reflexionsvermögen zu entwickeln. Das macht die Menschen sicherer im Auftreten gegenüber dem Gast und hilft bei der Wahrnehmung der Verantwortung gegenüber anvertrauten Mitarbeitern.

Diese strategische Entscheidung, die Mitarbeiter selbst zu stärken, hat sich ausgezahlt: Das Hotel hat in seiner Entwicklung höhere Steigerungen als der vergleichbare Wettbewerb. Dabei sind die Kundenbewertung – insbesondere im Bereich Personal – überdurchschnittlich gut.

Hotel und Nachhaltigkeit

Das Thema Nachhaltigkeit in einem Hotel ist vielschichtig. Besonders ist die Tatsache, dass das Produkt Hotel direkt in die Lebenssituation von Menschen hinein reicht: Die Gäste schlafen hier, essen hier und tauschen sich mit anderen Menschen aus. Insofern ist der Umgang meist kritischer als bei anderen Produkten. Hinzu kommt, dass der Wettbewerb mit anderen Häusern sehr intensiv ist und so die Gäste eine hohe Bereitschaft haben, auch in andere Hotels zu wechseln. Die Differenzierung und Alleinstellung im Wettbewerbsumfeld wird dabei meist ausschließlich über den Preis geführt. Die sehr eingeschränkten Mittel eine solche Alleinstellung heraus zu stellen machen das Thema Nachhaltigkeit in diesem Kontext sehr interessant – auch und gerade um die Entscheidungskriterien für oder gegen ein Hotel weg von der reinen Preisgestaltung zu führen.

Hotel und Nachhaltigkeit – der vordergründigste Bereich für Veränderungen in Richtung Nachhaltigkeit ist natürlich die Verköstigung der Gäste. Die Abkehr von Convenience-Produkten (Fertig- und Halbfertiggerichte) in der Küche, über „alles wird frisch gekocht“ bis hin zu dem Verarbeiten von Bioprodukten ist ein langer und schwieriger Weg. Neben der Umstellung des Angebotes sind hier ganz andere Organisationsprozesse und eine besondere Infrastruktur notwendig. Die Speisekarte muss sich an den teils tagesaktuellen Verfügbarkeiten orientieren, die im Bio-Bereich nicht konstant und vor allem nicht in beliebigen Mengen vorhanden sind. Ferner sollte der Wareneinsatz in einem guten Verhältnis zum Verkaufspreis bleiben, ohne diesen zu sehr nach oben zu orientieren. Auf der andern Seite sind die Gerichte geschmackvoller und Fleischgerichte verlieren weniger Gewicht während des Garungsprozesses. Hier muss weiterhin eine Balance gefunden werden zwischen Wert-vollem Essen und dem preislichen Gefüge des gesamten Hotelangebotes.

Eingeordnet in die drei Aspekte des nachhaltigen Handels

Ökonomie | Gesellschaft | Ethik

ist hier klar nachzuvollziehen, dass der ethische und gesellschaftliche Aspekt sich auf die ökologischen Produkte und die Stärkung der damit verbundenen nachhaltigen Herstellungskulturen beziehen, während der ökonomische Aspekt sich in dem besonderen Angebot und Profil dieser Hotel-Küche zeigen wird.

Auf jeden Fall gehört in die Nachhaltigkeit eines Unternehmens – so auch in die eines Hotels – eine langfristige Strategie der Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter hinein. Die Mitarbeiter werden im Fall des Jungen Hotels in sog. Reflektionsräumen die Möglichkeit bekommen sich über ihre Tätigkeit mit allen Erfolgen und Problemen auszutauschen. So ist ein Ort gegeben, in dem jeder seiner Verantwortung gegenüber der Gestaltung seines Tätigkeitsbereichs gerecht werden kann. Auch hier sind die Aspekte Ökonomie, leistungsfähigere und verantwortungsbewußtere Mitarbeiter, Gesellschaft, mündigere Bürger und Ethik, menschenwürdiges und mitbestimmtes Berufsleben, berücksichtigt.

Die Ausrichtung auf Nachhaltigkeit fordert aber – neben den beschriebenen in Küche und Personalentwicklung – noch weitere Veränderungen, die teilweise längere Zeiträume in Anspruch nehmen werden:

- Überprüfung des Verbrauchsverhalten
- Überprüfung der Lieferanten und deren Nachhaltigkeit
- Veränderung der Einrichtungs-Materialien
- Überprüfung der Verbrauchsmaterialien

- Verringerung des Energieverbrauchs
- Veränderte Gästeansprache

In all diesen Bereichen muss alles auf den Prüfstand gestellt werden und auf die drei Aspekte der nachhaltigen Handlungen hin überprüft werden.

Ganz wichtig: Zuvor muss aber in der Belegschaft der Prozess zur Nachhaltigkeit initiiert werden – klare Transparenz und das Vorleben des geänderten Verhaltens durch die Führungskräfte sind absolute kritische Erfolgsfaktoren für ein solches Projekt. Die Mitarbeiter müssen verstehen, um was es geht. Es muss diskutiert werden, wie man Nachhaltigkeit in den einzelnen Bereichen umsetzt und langfristig sichert. Die Mitarbeiter müssen selber daran glauben, dass nachhaltiges Wirtschaften ihnen nützt, das Geschäft stabilisiert und verstärkt, und gut für Umwelt und Gesellschaft ist. Und sie sind diejenigen, die diese neue veränderte Ausrichtung gegenüber dem Gast repräsentieren.

Der Start in die Nachhaltigkeit

Das Ziel ist es, diesen nachhaltigen Ansatz ganzheitlicher zu gestalten und dem Jungen Hotel das Profil Nachhaltigkeit zu geben.

Dazu wird in einem Eingangsworkshop das Projekt vorgestellt werden. Ein Schwerpunkt wird sein, mit dem Begriff Nachhaltigkeit zu arbeiten, ihn zu begreifen, damit zu spielen, Vorstellungen davon zu entwickeln. Dazu ist es notwendig ökologische, ökonomische und gesellschaftliche Zusammenhänge zu erarbeiten und Strategien zu entwickeln, wie Nachhaltigkeit in seiner Gesamtheit umgesetzt werden kann. Nachhaltigkeit, ohne das Verständnis der Mitarbeiter, die dieses Profil kommunizieren müssen, ist blutleer und wird nicht lange anhalten.

Allen voran wird in den Funktionen der Geschäftsführung versucht Nachhaltigkeit vorzuleben, sie in das tägliche Handeln zu integrieren. Wichtig dabei ist die Transparenz dieses Verfahrens gegenüber den Mitarbeitern, Lieferanten und vor allem auch gegenüber den Gästen. Jeder muss verstehen und nachvollziehen können, warum bestimmte Entscheidungen zur Nachhaltigkeit notwendig sind bzw. warum sie getroffen wurden. Der Prozess muss also intern und extern kommuniziert werden. So entsteht schon weit vor dem Erreichen des eigentlichen Ziels ein Profil, das dem Jungen Hotel eine besondere Stellung verschaffen wird.

Man könnte fast sagen, der Weg ist das Ziel, da die Klärungsprozesse in der Belegschaft, die Identifikationen über die Inhalte und schließlich das sich festigende Wertesystems eine enormen Effekt auf die Leistungsfähigkeit des Jungen Hotels haben werden.

Wolffhart Hildebrandt 12.3.2008

Zur Person:

Wolffhart Hildebrandt, Jahrgang 1955, hat seine Expertise in den unterschiedlichsten Funktionen und Tätigkeiten aufgebaut. Dazu zählten u. a. eine pädagogische Ausbildung, Managementaufgaben im Bereich IT und langjährige Engagements als Unternehmer ebenfalls im Bereich IT. Parallel dazu hat Wolffhart mit dem CVJM Hamburg eine lange gemeinsame Geschichte und dort die unterschiedlichsten Projekte initiiert und verantwortlich begleitet. Im Rahmen dieses Engagements ist er auch Geschäftsführer des Jungen Hotels in Hamburg. Er unterstützt das Zunft[institut] und steht dieser Einrichtung mit seiner Expertise zur Verfügung. Wolffhart ist verheiratet und hat zwei Kinder.