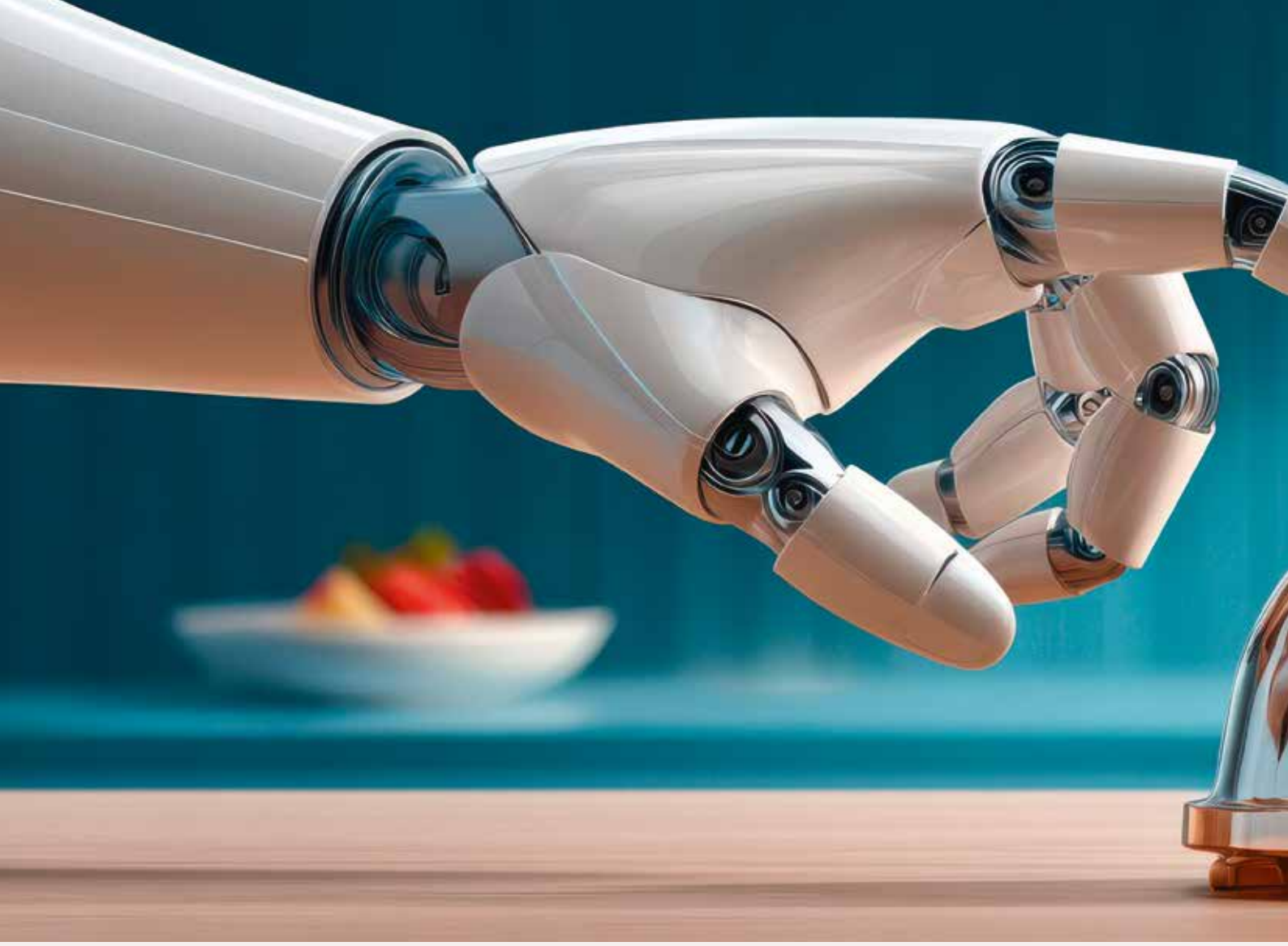


Teil 44: German Zukunft 2026

Hospitality ist mehr als KI

Sie kennen diesen Moment. Sie setzen sich in ein kleines Restaurant, und bevor Sie die Jacke über die Stuhllehne gehängt haben, steht ein Glas Wasser vor Ihnen. Niemand hat gefragt, ob Sie Durst haben. Niemand hat gefragt, still oder sprudelnd.

Jemand hat Sie gesehen. Das ist es. Und es ist mehr, als die meisten Customer Journeys leisten, die Unternehmen in den vergangenen Jahren mit erheblichem Aufwand und noch erheblicheren Präsentationen und KI-Charts gezeichnet haben. Dieses Glas Wasser hat einen Namen, der gerade durch alle Branchen wandert: Hospitality. Kliniken wollen sie, Autohäuser wollen sie, Modemarken, Banken, Versicherungen, Verwaltungen – und neuerdings erreicht der Begriff (und die Idee dahinter) zunehmend Personalabteilungen, die sie unter dem Begriff Employee Experience in ihre Tabellen schreiben.Hospitality ist das Wort der Stunde. Leider wird es meist so verwendet wie das Glas Wasser im Konferenzhotel: Es steht da, weil es auf der Checkliste steht.

Es lohnt sich deshalb, genauer hinzusehen. Denn Hospitality ist kein Service-Upgrade. Sie ist vermutlich die wichtigste Kulturtechnik, die wir für die kommenden Jahrzehnte brauchen – für die Arbeit, für Unternehmen, Marken und Produkte und für eine Gesellschaft, die gerade dabei ist, zu verlernen, wie man einander willkommen heißt.



EIN WORT MIT ZWEI RICHTUNGEN

Das lateinische „hospes" bedeutet zweierlei: Gast und Gastgeber. Nicht nacheinander, sondern zugleich. Die Römer hatten offenbar verstanden, was wir vergessen haben: Wer jemanden empfängt, wird selbst verändert. Der Gast bringt etwas mit – Geschichten, Fragen, einen fremden Blick auf das Eigene. Der Gastgeber gibt etwas – Raum, Zeit, Aufmerksamkeit. Am Ende sind beide andere als vorher – beide haben gewonnen. Heute sind wir in allen Branchen eher darauf aus, Mitarbeiter und Kunden für unsere Zwecke einzusetzen, mit ihnen Gewinne zu erzielen. Von uns bekommen sie ein Produkt, nicht uns.

Aus derselben Wurzel des „hospes"-Gedanken stammen Hotel, Hostel, Hospiz – und Hospital. Das Krankenhaus war ursprünglich ein Ort, an dem man aufgenommen wurde. Erst die Industrialisierung hat daraus einen Ort gemacht, an dem man abgearbeitet wird. Wenn Kliniken heute nach Hospitality suchen, kehrt das Wort also nur nach Hause zurück. Es hat nur eine Weile gedauert. Die Industrialisierung hat das Gastgeben in seine Einzelteile zerlegt. Aus dem Gastgeber wurde ein Dienstleister, aus dem Gast ein Kunde, aus dem Kunden eine Vorgangsnummer. Das war folgerichtig. Wer Millionen Menschen mit standardisierten Produkten versorgen will, kann nicht jeden einzeln empfangen. Also hat man den Empfang durch den Prozess ersetzt und die Freundlichkeit in Schulungsunterlagen geschrieben. Das Lächeln wurde eine Kennzahl. Das Glas Wasser wurde ein Kostenfaktor.

WARUM PLÖTZLICH ALLE GASTGEBER SEIN WOLLEN

Dass heute so viele Branchen gleichzeitig nach Hospitality rufen, ist kein Modetrend. Es ist ein Symptom. In der industriellen Logik haben wir Produkte so lange optimiert, bis sie einander zum Verwechseln ähnlich wurden. Autos fahren, Kliniken behandeln, Hosen passen, Konten verwalten Geld, Algorithmen zeigen uns täglich dasselbe, nur jeweils neu verpackt. Die Unterschiede stehen im Kleingedruckten, und das liest niemand. Was bleibt, um sich zu unterscheiden? Das Gefühl, als Mensch gemeint zu sein.

Also wird das Autohaus zur Lounge mit Barista, der Modeladen bekommt ein Café, die Bankfiliale sieht aus wie ein Wohnzimmer, und in Bürogebäuden heißt der Empfang plötzlich Concierge. Das ist nicht falsch. Aber es ist meistens nur frischer Lack auf einer brüchigen Oberfläche.

Denn eine Espressomaschine macht noch keinen Gastgeber – so wenig, wie ein Sofa eine Familie macht.

© Georgii/stock.adobe.com

Wie es anders geht, zeigen ausgerechnet Orte, an denen man es am wenigsten erwartet. Die Maggie's Centres in Großbritannien, Anlaufstellen für Menschen mit Krebs, sind um einen Küchentisch herum gebaut. Kein Tresen, keine Wartenummer. Wer hereinkommt, bekommt eine Tasse Tee und einen Platz am Tisch, und dann wird geredet. Das ist keine Wellness-Ausstattung. Es ist die Einsicht, dass Menschen in einer schweren Lage zuerst ankommen müssen, bevor sie irgendetwas anderes können. Die Medizin wird dadurch nicht schlechter. Sie wird nur wieder von Menschen für Menschen gemacht.

Auf der anderen Seite entwickeln sich „neue" Formen des miteinander Lebens. Harry Styles erlaubt (analoge) Kameras, aber keine Smartphones in Konzerten. Die Menschen sind verrückt nach Veranstaltungen ohne KI, ohne Gleichartigkeit. Die „Langspielplatte" wird immer wichtiger. Natürlich existieren die ganzen neuen Technologien weiter, aber zur Differenzierung taugen sie nicht. Hospitality ist also keine Ausstattung, sondern eine Haltung, die sich in komplexen Strukturen gleichzeitig in verschiedenen Lebensbereichen übersetzt. Und das hat Folgen, die weit über das Kundenerlebnis hinausreichen. Und nein, Hospitality passt nicht einfach in ein Exel-Chart.

NIEMAND KANN GEBEN, WAS ER SELBST NIE BEKOMMT

Für die Arbeitswelt ist das die unbequemste Erkenntnis: Mitarbeitende können nur so gastfreundlich sein, wie sie selbst empfangen werden (und nicht, was sie in einem Image-Prospekt oder Kultur-Büchlein lesen). Eine Pflegekraft, die zwischen Dokumentationspflicht und Minutentakt zerrieben wird, kann einem Patienten kein Glas Wasser hinstellen, ohne dabei auf die Uhr zu schauen. Ein Verkäufer, der an Abschlussquoten gemessen wird, sieht im Kunden einen Abschluss. Eine Sachbearbeiterin, deren Tag in Vorgänge zerlegt ist, sieht Vorgänge. Man kann die Lounge noch so schön einrichten – wenn die Menschen darin nicht selbst als Gäste ihres Unternehmens behandelt werden, bleibt sie leer, auch wenn sie voll ist.
Das beginnt am ersten Tag. Onboarding heißt in vielen Unternehmen: Laptop, Zugangsdaten, Compliance-Schulung, Organigramm, eine Prise Kultur, aber aus dem Buch, nicht „er-lebt". Das ist Einrichtung, nicht Ankommen. Ein Gastgeber würde anders fragen: Wer bist du, was bringst du mit, was brauchst du, um hier gut zu sein? Er würde auch nach Privatem fragen und nicht das Private ausgrenzen, denn es ist keine Frage zum Business. Ein Unternehmen, das so komplex fragt, erfährt in der ersten Woche mehr über die Fähigkeiten eines Menschen als aus dem Abgleich der Fähigkeiten mit der Stellenbeschreibung über fünf Jahre. Und das Unternehmen erfährt damit mehr Möglichkeiten, wie sein eigenes Wirken über die vorgefasste Idee hinaus zu neuen Zukünften emporschwingen kann.
Es geht weiter bei der Frage, wofür Arbeitszeit eigentlich da ist. Unsere Arbeitszeitmodelle messen Anwesenheit und Leistung. Für Begegnung haben sie keine Zeile. Dabei ist genau das die Voraussetzung für Hospitality: Zeit, die nicht verplant ist, damit jemand Zeit hat, wenn ein Mensch vor ihm steht. Wer Hospitality ernst nimmt, muss also über Taktung, Stellenzuschnitte und Bewertungssysteme reden – und darüber, ob Mitarbeitende auch als Gastgeber gesehen werden dürfen und nicht nur als Ab-Arbeiter von Vorgängen.
Für die Fachkräftefrage ist das keine Nebensache. Menschen gehen dorthin, wo sie willkommen sind, und sie bleiben, wo sie es weiterhin sind. Das gilt für Arbeitgeber wie für Regionen.
Denn Kein Gehalt der Welt ersetzt auf Dauer das Gefühl, irgendwo gemeint zu sein.

DIE MASCHINE ALS HAUSDIENER

An dieser Stelle kommt meist der Einwand: Und die KI? Wird sie nicht bald all das übernehmen, freundlicher, schneller und rund um die Uhr? Ein Chatbot, der nie schlechte Laune hat, ist doch der perfekte Gastgeber. Nein. Er ist der perfekte Hausdiener. Das ist etwas anderes.
Eine KI kann Termine verschieben, Formulare ausfüllen, Übersetzungen in Echtzeit liefern und die Dokumentation so weit automatisieren, dass die Pflegekraft wieder Zeit für die Hand des Patienten hat. Das ist großartig, und wir sollten es so schnell wie möglich tun. Aber sie kann nicht „hospes" sein. Sie wird durch die Begegnung nicht verändert, sie bringt keinen fremden Blick mit, nimmt keinen Kontext auf, sie ist nicht überrascht. Sie bedient – im besten Fall perfekt.
Die eigentliche Möglichkeit liegt deshalb in der Arbeitsteilung: Die Maschine übernimmt die Abwicklung, der Mensch übernimmt die Begegnung. Unternehmen, die KI nutzen, um Personal einzusparen, sparen am falschen Ende – nämlich genau dort, wo künftig ihr Unterschied entsteht. Unternehmen, die sie nutzen, um Menschen für das Gastgeben freizuspielen, investieren in das Einzige, was sich nicht kopieren lässt.
Denn die KI stellt das Glas bereit. Hinstellen muss es ein Mensch.

VOM VERKAUFEN ZUM EMPFANGEN

Für Marken, Produkte und Dienstleistungen verschiebt Hospitality die Grundfrage. Die industrielle Frage lautete: Wie bringen wir unser Produkt zum Kunden? Die gastgebende Frage lautet: Wie empfangen wir einen Menschen so, dass unser Produkt in seinem Leben einen Platz findet?
Der Unterschied klingt fein, ist aber gewaltig. Ein Produkt, das verkauft wird, endet an der Kasse. Ein Produkt, das als Einladung gedacht ist, beginnt dort erst. Die Waschmaschine, deren Hersteller sich nach einem Jahr meldet und fragt, wie es läuft – nicht um eine Garantieverlängerung zu verkaufen, sondern weil es ihn interessiert. Die Versicherung, die im Schadensfall zuerst anruft und fragt, ob alle wohlauf sind, bevor das Formular kommt. Das Auto, das in der Werkstatt nicht abgegeben wird, sondern dort zu Gast ist, während sein Besitzer etwas Sinnvolleres tut, als im Wartebereich auf einen Bildschirm zu starren.

Will Guidara, der das New Yorker Restaurant Eleven Madison Park mitgeführt hat, nennt das Unreasonable Hospitality: Gastfreundschaft, die über das Vernünftige hinausgeht. Berühmt wurde die Geschichte, wie sein Team Gästen, die bedauerten, in New York nie einen Hot Dog vom Straßenstand gegessen zu haben, mitten im Degustationsmenü genau diesen servierte. Betriebswirtschaftlich war das unvernünftig. Als Markenarbeit war es unbezahlbar.
Marken werden in Zukunft nicht dadurch stark, dass sie lauter werben, sondern dadurch, dass Menschen sich bei ihnen aufgehoben fühlen. Die Marke ist dann kein Versprechen mehr, sondern ein Gastgeber, der es jeden Tag einlöst.

KEINE BRANCHE KANN DAS ALLEIN

Und hier wird es interessant. Denn Hospitality endet nicht an der Unternehmensgrenze. Ein Mensch erlebt seinen Tag nicht in Branchen, sondern in Lebensbereichen. Er wohnt, arbeitet, bewegt sich, isst, lernt, wird krank und wieder gesund, kümmert sich um Eltern und Kinder, kauft ein, erledigt Behördengänge, sucht Kultur und Ruhe. In meiner Arbeit unterscheide ich achtzehn solcher Lebensbereiche – von Gesundheit, Wohnen und Arbeit über Mobilität, Bildung und Ernährung bis zu Kultur, Klima und Werten. Sie greifen ineinander, ob wir sie getrennt verwalten oder nicht.
Die beste Klinik nützt wenig, wenn der Bus dorthin nicht fährt. Das schönste Autohaus verliert seinen Glanz, wenn der Kunde danach zwei Stunden im Bürgeramt auf eine Zulassung wartet. Der freundlichste Arbeitgeber verliert seine neue Fachkraft, wenn deren Familie am neuen Ort keine Kita, keinen Anschluss und keinen Bäcker findet. Hospitality ist eine Kette. Sie ist so stark wie der Moment, in dem sich ein Mensch nicht gemeint fühlt.

Deshalb kann keine Branche Hospitality allein herstellen. Sie entsteht kollaborativ – und genau darin liegt eine große Möglichkeit. Denn die Kompetenz ist längst vorhanden, nur ungleich verteilt. Hotellerie und Gastronomie wissen seit Jahrhunderten, wie man Menschen empfängt. Die Pflege weiß, wie man Nähe in schwierigen Momenten herstellt. Der Handel weiß, wie man Orte belebt. Die Verwaltung weiß, wie man Verlässlichkeit organisiert. Das Handwerk weiß, wie man für einen ganz bestimmten Menschen etwas macht.
Stellen wir uns vor, diese Kompetenzen würden nicht nur nebeneinander existieren, sondern miteinander arbeiten. Hotelfachleute schulen Klinikpersonal im Empfangen, Pflegekräfte bringen dem Kundenservice bei, wie man in Ausnahmesituationen spricht. Das Bürgeramt lernt vom Concierge, das Autohaus vom Café um die Ecke, mit dem es sich die Wartenden teilt. Ganze Orte könnten sich als Gastgeber organisieren: Arztpraxis, Bäckerei, Verwaltung, Mittelstand und Tourismus in einem Verbund, der eine gemeinsame Frage beantwortet: Wie fühlt sich ein Mensch hier aufgenommen – als Gast, als Bewohner, als neue Kollegin?
Das ist keine Sozialromantik, sondern Wertschöpfung. Kompetenz, die vor Ort geteilt wird, bleibt vor Ort. Berufe, die heute an Branchengrenzen enden, werden zu Querschnittsberufen. Und Unternehmen, die so zusammenarbeiten, entwickeln Produkte und Dienstleistungen, die keines von ihnen allein erfunden hätte.

GASTGEBEN ALS GESELLSCHAFTSTECHNIK

Bleibt die größte Ebene. Wir leben in einer Zeit, in der Algorithmen uns in immer kleinere Räume sortieren. Wir begegnen vor allem denen, die uns ähneln, und lesen vor allem das, was wir ohnehin denken. Das Fremde kommt fast nur noch als Bedrohung in unsere Timelines. In einer solchen Gesellschaft wird das Gefühl, willkommen zu sein, knapp – und mit ihm die Bereitschaft, andere willkommen zu heißen.
Hier zeigt sich, warum das alte „hospes" so modern ist. Gastgeben ist die älteste Technik, mit dem Fremden umzugehen, ohne sich vor ihm zu fürchten. Man öffnet die Tür, stellt ein Glas Wasser hin, hört zu. Man muss den anderen nicht mögen, um ihn zu empfangen. Aber man verändert sich, wenn man es tut. Eine Demokratie ist im Kern genau das: ein Raum, in dem Menschen, die einander nicht ausgesucht haben, trotzdem miteinander auskommen.
Unternehmen sind dabei nicht Zuschauer, sondern Gastgeber in eigener Sache. Sie empfangen täglich Millionen Menschen – als Mitarbeitende, Kundinnen, Patienten, Bürger, Gäste. Jede dieser Begegnungen zahlt auf ein gesellschaftliches Konto ein oder hebt davon ab. Wer Hospitality nur als Verkaufsförderung versteht, hebt ab. Wer sie als Haltung versteht, zahlt ein.
Das Schöne daran: Man muss nicht auf die große Reform warten. Hospitality beginnt in der nächsten Begegnung. Sie ist vermutlich die einzige Zukunftsfähigkeit, die jeder Mensch bereits beherrscht. Wir haben sie in der Industrialisierung nur an die Effizienz ausgelagert, sie zu schmuckem Lack gemacht – und vergessen, sie wieder abzuholen.

WER SCHENKT EIN?

Am Ende ist die Frage nicht, ob Ihr Unternehmen Hospitality braucht. Die Frage ist, wer bei Ihnen das Glas Wasser hinstellt – und ob diese Person selbst schon eines bekommen hat.
Wenn ja, haben Sie mehr Zukunft im Haus, als Ihnen jede Strategie versprechen kann. Wenn nicht, fangen Sie dort an. Es kostet fast nichts. Nur Aufmerksamkeit. Und die ist bekanntlich das Wertvollste, was wir zu verschenken haben.



Max Thinius
Futurologe, Zukunftsgestalter und Autor