

Herausforderungen des demografischen Wandels im Gastgewerbe

OLAF KATENKAMP

Dr., wiss. Mitarbeiter im Forschungsbereich »Arbeitspolitik und Gesundheit« der Sozialforschungsstelle der TU Dortmund

KERSTIN GUHLEMANN

Wiss. Mitarbeiterin im Forschungsbereich »Arbeitspolitik und Gesundheit« der Sozialforschungsstelle Dortmund der TU Dortmund

ARNO GEORG

Wiss. Mitarbeiter im Forschungsbereich »Arbeitspolitik und Gesundheit« der Sozialforschungsstelle Dortmund der TU Dortmund

Eine ausgeprägte Jugendzentriertheit und hohe Fluktuation verstärken den im Zuge des demografischen Wandels auftretenden Fachkräftemangel im Gastgewerbe. Im Projekt INDIGHO wird derzeit untersucht, wie Mitarbeiterbindung und Gesundheit langfristig erhöht werden können. Hierzu werden »kritische Phasen« im Erwerbsverlauf identifiziert, um daraus lebensphasengerechte Maßnahmen abzuleiten.

Demografischer Wandel im Gastgewerbe

Die Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Arbeitsmarkt differieren stark zwischen den verschiedenen Branchen. Während Industriebetriebe mit langen Betriebszugehörigkeiten und geringer Ausbildungsaktivität eher mit einer Überalterung der Belegschaft und der Bewahrung von Erfahrungswissen umgehen müssen, sind jugendzentrierte Branchen mit hoher Fluktuation mit Problemen der Stellenbesetzung konfrontiert. Im Gastgewerbe sind die Ausbildungszahlen seit ihrem Höchststand im Jahr 2007 um 35 Prozent gesunken, und es fehlen nach neuesten Schätzungen 100.000 Beschäftigte. Die Ausbildung und Arbeit im Gastgewerbe gilt wegen der Arbeitsbedingungen und -zeiten als unattraktiv.

Knapp die Hälfte aller Ausbildungsverträge wird vorzeitig aufgelöst, und von den Jugendlichen, die ihre Ausbildung beenden, verlassen ca. 50 Prozent die Branche innerhalb der folgenden fünf Jahre. Die daraus resultierenden Fachkräfte-Engpässe wurden seitens der Betriebe durch eine hohe Ausbildungsquote von bis zu 14 Prozent aufgefangen (vgl. www.dehoga.de). Da diese Strategie durch die abnehmenden Bewerberzahlen nicht mehr aufgeht, rückt zunehmend die Mitarbeiterbindung in den Fokus der brancheninternen Diskussion (vgl. VON BONIN 2013). Es stellt sich somit die Frage, ob und wie ein längerer Verbleib der Fachkräfte und Auszubildenden in der Branche möglich ist.

»In Zukunft werden Hotels nicht mangels Gästen schließen, sondern mangels Mitarbeitern.«
(CEO der Kempinski Hotels und Resorts)

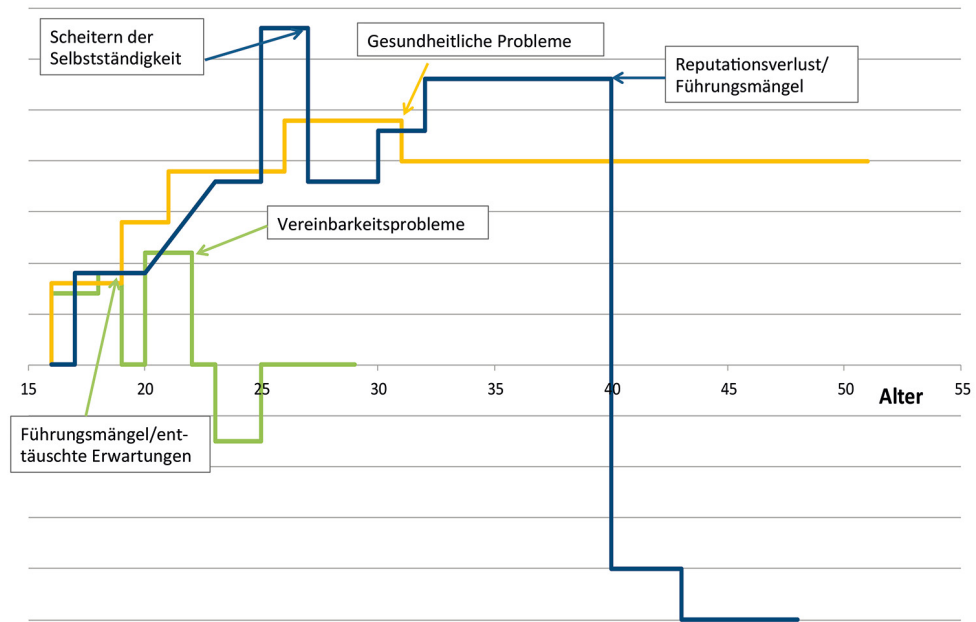
Vorgehen im Projekt INDIGHO

Im BMBF geförderten Projekt INDIGHO (Innovation und demografischer Wandel im Gaststätten- und Hotelgewerbe) werden »typische« Erwerbsverläufe im Gastgewerbe destilliert, um Gründe für Wechsel innerhalb oder aus der Branche, vorzeitige Abbrüche, aber auch den Verbleib in der Branche zu identifizieren. Insgesamt 20 narrative Interviews wurden mit aktuell und ehemals im Gastgewerbe Beschäftigten der drei häufigsten Berufsgruppen (Köche, Hotelfachleute, Restaurantfachleute) und Quereinsteigern im Alter zwischen 28 und 58 Jahren geführt und sequenzanalytisch ausgewertet.

Erwerbsverläufe im Gastgewerbe: Wechselkultur und Branchenflucht

Die belastenden Arbeitsbedingungen und langen, asynchronen Arbeitszeiten, die häufig für die Fluktuation verantwortlich gemacht werden, erklären diese nur zum Teil (vgl. GUHLEMANN 2011). Grundsätzlich sollte zwischen dem (endgültigen) Verlassen der Branche und einer Kultur häufiger Betriebswechsel differenziert werden. Im Gastgewerbe sind eigeninitiierte Betriebswechsel alle zwei Jahre als Form individueller Weiterqualifizierung durchaus üblich und gelten als karrierefördernd. Gleichzeitig liegt hierin die Ursache der geringen beruflichen Weiterbildung verankert: Die Wissenszirkulation zwischen den Unternehmen findet durch die Wechselbereitschaft der Beschäftigten statt, betriebliche Qualifizierungsmaßnahmen sind selten. Die Wechselkultur beeinflusst auch die Fluktuation sowie den Branchenausstieg: Zum einen können weniger mobilitätsbereite Beschäftigte erhebliche Karriere Nachteile durch die eingeschränkten Qualifikationsmöglichkeiten haben und sich für eine andere Tätigkeit (z. B. im Einzelhandel oder in Gesundheitsberufen) entscheiden. Zum anderen senkt die Wechselkultur die »Ausstiegsskrupel«:

Abbildung
Kritische Phasen in
Erwerbsverläufen im
Gastgewerbe



Abgebildet sind Karrierewege mit Auf- und Abstiegen (berufliche Position und Betriebsgüte) im Gastgewerbe (oberhalb der x-Achse) und außerhalb des Gastgewerbes (gespiegelt unterhalb der x-Achse)

Denn durch den Fachkräftemangel scheint ein Wiedereinstieg unproblematisch. Darüber hinaus sind gebrochene Erwerbsverläufe in der Branche kein Karrierehemmnis, und das Ausprobieren neuer beruflicher Tätigkeiten ist für die Beschäftigten nicht ungewöhnlich.

Die Auswertung der narrativen Interviews verdeutlicht, dass sich bei den meisten Befragten nach zehn bis zwanzig Berufsjahren eine Phase der »Standorttreue« mit längerer Betriebszugehörigkeit anschließt. Während in der Phase häufiger Wechsel ungünstige Arbeitsbedingungen eher toleriert werden, steigen in der Phase der »Standorttreue« die Ansprüche an die Arbeit (z. B. Autonomie, Team, Arbeitszeit) und an die Führungskräfte (z. B. Kommunikation, Wertschätzung). Typisch für die Branche sind schnelle Aufstiegsmöglichkeiten – Führungspositionen können in der Kleinbetrieblichen, aber stark hierarchisch gegliederten Branche bereits in jungen Jahren erreicht werden. Dies stellt einen attraktiven Verbleibsreiz für junge Fachkräfte im Gastgewerbe dar. Allerdings sind sie durch das »learning on the job« zwar fachlich qualifiziert, haben aber i. d. R. darüber hinaus wenig Führungskompetenzen erworben. Die Folgen sind häufige Überforderungen, aus denen wiederum Führungsmängel resultieren können.

Ein Forschungsschwerpunkt im Projekt INDIGHO sind die Diskontinuitäten in den Erwerbsbiografien. Retrospektive Deutungen der Arbeits- und Lebensumstände der Probanden lassen sich zu »kritischen Phasen« verdichten, in denen der Verbleib in der Branche gefährdet ist. Die Abbildung zeigt beispielhaft solche »Knicke«, die durch enttäuschte Erwartungen in den ersten Berufsjahren, Vereinbarkeitsprobleme in der Familienphase, Scheitern

der Selbstständigkeit, kumulierte gesundheitliche Belastungen und altersbedingte veränderte Ansprüche an die Arbeit entstehen können.

Mögliche Maßnahmen

Dass zur Erhöhung der Verweildauer in Branche und Beruf Anreize für die Beschäftigten nötig sind, ist keine triviale Erkenntnis. Im Gastgewerbe ist zwar bei den Pionierbetrieben ein Umdenken im Gange, aber großflächig fehlt es noch an Lösungsideen. Maßnahmen sollten die im Lebenslauf variierenden Anforderungen der Beschäftigten berücksichtigen, z. B. durch Partizipationsmöglichkeiten bei der Arbeits- und Dienstplangestaltung, karriereförderliche Qualifizierung der (jungen) Beschäftigten, Schaffung von Teilzeitmöglichkeiten, Gesundheitsförderung und Verhinderung eines Reputationsverlustes im Alter. Im Projekt INDIGHO, das noch bis Ende April 2015 läuft, werden daher u. a. Maßnahmen zur Stärkung der Gesundheitskompetenz bei Auszubildenden und (zukünftigen) Führungskräften, Branchenausstiegsprävention und Wiedereinstiegshilfen sowie Maßnahmen zum Erhalt der Beschäftigungs- und Innovationsfähigkeit Älterer und sektorenübergreifende Präventionskonzepte entwickelt (vgl. hierzu auch die Darstellungen unter www.indigho.de). ◀

Literatur

BONIN, A. VON: Mitarbeiter suchen, finden, fördern, binden. Die besten Ideen gegen den Fachkräftemangel in der Hotellerie. Stuttgart 2013

GUHLEMANN, K.: Alleine in der Nacht? Die Auswirkungen von Abend- und Nachtarbeitszeiten auf die soziale Integration von Jugendlichen in der Gastronomie. Dortmund 2011