

Altern lernen in einer jugendlichen Branche

Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit im Gastgewerbe

Anne Goedicke, Arno Georg, Constanze Nordbrock, Kai Seiler

Das Verbundprojekt INDIGHO – „Innovation und demografischer Wandel im Gaststätten- und Hotelgewerbe“ zielte auf die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit von Erwerbstätigen und Betrieben im Gastgewerbe. Während die Forschung zum demografischen Wandel häufig Beschäftigungsbereiche mit älteren Belegschaften betrachtet, gibt es im Gastgewerbe eine andere Konstellation. Dort sind jugendzentrierte Rekrutierungs- und Beschäftigungspraktiken verbreitet, deren demografische Voraussetzungen jedoch zunehmend erodieren, sodass sie nicht ohne Weiteres fortgeführt werden können. Sie müssen durch ein stärkeres Engagement für die Bindung und Entwicklung von Personal sowie lebensphasengerechte Arbeitsgestaltung (u. a. Blazek et al., 2011) abgelöst werden.

Derzeit arbeiten im Gastgewerbe, verglichen mit der Gesamtwirtschaft, überproportional viele jüngere Beschäftigte. Doch seit 2007 ist die Zahl der Ausbildungsverhältnisse um mehr als ein Drittel gesunken und Personalverantwortliche verweisen besorgt auf Rekrutierungsprobleme in einzelnen Berufsfeldern (z. B. bei Köchinnen/Köchen). Der in der Branche verbreiteten Deutung dieser Situation als „Azubi-Krise“ ist entgegenzuhalten, dass das Gastgewerbe nach wie vor aktiv ausbildet. Allerdings verlassen Beschäftigte die Branche auch häufig wieder. Mehrere gastgewerbliche Berufe gehören zu den bundesdeutschen Top Ten bezüglich der Lösungsquoten von Ausbildungen. Die fast zwei Millionen Beschäftigten im Gastgewerbe sind deutlich mobiler als der Durchschnitt der Beschäftigten in der Gesamtwirtschaft. Häufige Betriebswechsel sind bei Köchinnen und Köchen oder in bestimmten Laufbahnen der Hotellerie Teil der „Normalkarriere“. Saisonarbeit, geringfügige Beschäftigung und Mehrfachbeschäftigungen sind verbreitet und zum Teil auch von Beschäftigten gewünscht. Doch erfolgen viele Betriebsaustritte auch unfreiwillig oder aufgrund hoher Arbeitsbelastungen. Diese führen dann oft zu Erwerbsunterbrechungen oder ganz aus der Branche heraus.

Orientierung am Berufsverlauf als Analyse- und Beratungsperspektive

INDIGHO hat Wissenslücken zu den demografischen Trends und den oft diskontinuierlichen Erwerbsverläufen im Gastgewerbe geschlossen und mit Branchenakteuren, Unternehmen und

Beschäftigten Lösungen zur lebensphasenorientierten Arbeitsgestaltung entwickelt, die die Beschäftigungs- und Innovationsfähigkeit fördern. Als Verbundpartner arbeiteten das Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen (LIA.nrw), die Sozialforschungsstelle Dortmund, Zentrale Wissenschaftliche Einrichtung der TU Dortmund (sfs), und die Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe (BGN) zusammen.

INDIGHO verfolgte in der Forschung und der Beratung einen erwerbsverlaufsbezogenen Ansatz. Aufgrund der komplexen, wenig dokumentierten Branchensituation wurden dabei sehr unterschiedliche Erhebungsverfahren und Feldzugänge genutzt. Im Zentrum standen berufsbiografische Phasen und Arbeitssituationen sowie deren Rahmenbedingungen, die sich als kritisch für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit und den Branchenverbleib erwiesen und an denen daher Präventionsangebote ansetzen können. Neben der Phase der Berufsausbildung konnten weitere solcher berufsbiografischen Phasen identifiziert werden, deren subjektives Gelingen über den Verbleib im Gastgewerbe entscheidet. Als relevant erwiesen sich insbesondere auch die Phase der Familiengründung, die Phase der Sättigung individueller Karriere- und Entwicklungsoptionen, gelingende oder misslingende Selbständigkeit, zunehmende gesundheitliche Probleme sowie ungewollte berufliche Abstiege im Betrieb oder in der Branche am Ende des Berufslebens.

Wissensbausteine und Kompetenzen zur Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit

INDIGHO unterstützte eine lebenslaufbezogene Personalarbeit im Gastgewerbe. Damit ist eine nachhaltige Praxis des Umgangs mit und der Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemeint, die sich auf die besonderen Chancen und Gegebenheiten der jeweiligen beruflichen und privaten Lebensphase einstellt, auf „kritische“ Lebensereignisse reagiert und altersbedingte Entwicklungsprozesse berücksichtigt.

Um dafür zu werben und mehr über förderliche Bedingungen zu erfahren, erarbeitete INDIGHO Wissensbausteine zu:

- æ „branchentypischen“ Berufsbiografien,
- æ Abbruch- und Wechselmotiven von Auszubildenden,
- æ Berufswechseln aus dem und in das Gastgewerbe,
- æ Gesundheitskompetenzen von Auszubildenden und Führungskräften,
- æ Belastungen und Ressourcen bei Unternehmensgründungen bzw. -übernahmen,
- æ Möglichkeiten alter(n)sgerichteter, innovations- und gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung.

Die im Projekt entwickelten Lernangebote, Instrumente und Beratungsbausteine für Beschäftigte und Betriebe lassen sich thematisch vier Kompetenzfeldern zuordnen, die INDIGHO als zentral für die Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit betrachtete: Wissen um die Bedeutung lebensphasenorientierter Personalarbeit im Gastgewerbe, Wissen und Kompetenzen für alter(n)sgerichtete und innovationsförderliche Arbeitsgestaltung, Gesundheitskompetenzen (v. a. für Auszubildende und Führungskräfte) sowie berufsbezogenes Orientierungswissen (v. a. für Neu- und Wiedereinsteiger in die Branche).

Kleinbetrieblichkeit und diskontinuierliche Beschäftigung als Rahmenbedingungen für Prävention

Branchen, die wie das Gastgewerbe stark durch Kleinst- und Kleinunternehmen (KKU) geprägt werden, stellt das Anliegen eines strategischen Umsternens auf nachhaltige Personalentwick-



Anne Goedicke, Arno Georg, Constanze Nordbrock, Kai Seiler

lung, alter(n)sgerichtete Arbeitsgestaltung und betriebliches Gesundheitsmanagement meist vor erhebliche Herausforderungen. Die gastgewerblichen KKU haben in der Regel kurze Zeithorizonte, geringe Ressourcen und pflegen einen pragmatischen, problemorientierten Führungsstil. Zu den Stärken ihrer Personalarbeit gehört allerdings auch, dass Neues ohne viel Aufwand ausprobiert und nachjustiert wird, dass sie sich flexibel auf unterschiedliche Beschäftigtengruppen einstellen und Arbeitgeber die Lebenssituation ihrer Mitarbeiter/-innen gut kennen. In der Transferarbeit beachtete INDIGHO die Arbeits- und Kommunikationspraxis von KKU und entwickelte bewusst Angebote für kleinschrittige Möglichkeiten einer Intensivierung lebensphasenorientierter Personalarbeit.

Angesichts der häufig diskontinuierlichen Erwerbsverläufe und der Verbreitung atypischer Beschäftigungsverhältnisse wurden betriebsbezogene Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit explizit durch Maßnahmen ergänzt, die entsprechende Kompetenzen, insbesondere Gesundheitskompetenzen, auch bei den (mobilen) Beschäftigten verankern. Zudem wurde in INDIGHO explorativ untersucht, wo Beschäftigte im Gastgewerbe an den Schnittstellen zwischen Unternehmen, der Arbeitsvermittlung, Institutionen der beruflichen Bildung und des Gesundheitswesens sowie staatlichen Institutionen des Arbeitsschutzes ungedeckten institutionellen Unterstützungsbedarf haben, dem mit neuartigen Kooperationen begegnet werden sollte.

Literatur

Blazek, Z., Flüter-Hoffmann, C., Kössler, S. & Ottmann, J. (2011). *Personalkompass – Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung*. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft.

Die Autorinnen und Autoren

Dr. Anne Goedicke ist Soziologin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen.

Arno Georg ist Koordinator des Forschungsbereiches „Arbeitspolitik und Gesundheit“ an der Sozialforschungsstelle / TU Dortmund und arbeitet seit 1980 zu Fragen von Arbeit und Gesundheit.

Constanze Nordbrock arbeitet bei der Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe als stellvertretende Leiterin der Abteilung „Bildung und Organisationsentwicklung“.

Dr. Kai Seiler leitet die Stabstelle „Transfer und Wissenschaft“ sowie die Fachgruppe „Gesundheitsmanagement, psychosoziale Faktoren“ am Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen.

Landesinstitut für
Arbeitsgestaltung
des Landes Nordrhein-Westfalen



sfs
Sozialforschungsstelle
Zentrale Wissenschaftliche Einrichtung

BGN
Berufsgenossenschaft
Nahrungsmittel
und Gastgewerbe

indigho