

# Fit für die Zukunft



**10-Punkte-Maßnahmenplan zur  
Fach- und Arbeitskräftesicherung**

# Vorwort

Die Sicherung des Fach- und Arbeitskräftebedarfs ist für das arbeitsintensive Gastgewerbe eine der größten Aufgaben der kommenden Jahre. Denn vor dem Hintergrund des demografischen Wandels ist der Kampf um die besten Köpfe voll entbrannt.



Ernst Fischer



Ingrid Hartges

Das Gastgewerbe mit seinem hohen Anteil dual ausgebildeter Fachkräfte, den besonderen Anforderungen an die Mitarbeiter, seinen vielen Kleinbetrieben und der oft angespannten Ertragslage steht hier vor einer besonderen Herausforderung. Ob bei frühzeitiger Qualifizierung oder lebenslangem Lernen, ob bei Arbeitsanreizen oder Vereinbarkeit von Familie und Beruf, ob bei Zuwanderung oder Integration: wir alle – Politik, Unternehmen, Schulen, Eltern – sind gefordert, eine umfassende Gesamtstrategie zu entwickeln und so dem Ausbildungs- und Fachkräftemangel aktiv entgegen zu treten.

Ausbildung und Qualifizierung haben dabei für den DEHOGA Priorität. Ausbildungsförderung ist Zukunftssicherung, denn die Azubis von heute sind die Fachkräfte von morgen. Wer, wenn nicht die Branche selbst, sollte die Azubis und Mitarbeiter begeistern, sie so qualifizieren, dass sie für die Anforderungen des Arbeitslebens gut gerüstet sind und ihnen eine attraktive berufliche Perspektive bieten?

Der DEHOGA muss und kann es sich zur Aufgabe machen, diese Zukunftsaufgabe der Unternehmen zu unterstützen und Hilfestellungen zu leisten. Mit dem vorgelegten 10-Punkte-Maßnahmenplan, der die konkreten Maßnahmen des DEHOGA auf den verschiedenen Ebenen aufzeigt, definieren wir die Aufgaben und Prioritäten des Verbandes für die nächsten Jahre.

Wir alle sind gefordert, gemeinsam für die Zukunft von Gastronomie und Hotellerie einzustehen. Zusammen stark für die Branche.

Ernst Fischer  
Präsident

Ingrid Hartges  
Hauptgeschäftsführerin

# Daten und Fakten

Deutschland ist aktuell die Wachstumslokomotive Europas. Dass dies wieder so ist, verdanken wir auch den Unternehmern unserer Branche. Sie stehen verantwortungsvoll zu ihren Betrieben und Mitarbeitern und haben unsere Branche zu dem gemacht, was sie heute ist: ein echter Jobmotor!

In den letzten zehn Jahren ist die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Gastgewerbe um mehr als 94.000 gestiegen. Das ist ein Wachstum von 12,1 Prozent, während das Plus in der Gesamtwirtschaft lediglich bei 2,1 Prozent lag. Fast jeder fünfte neue sozialversicherungspflichtige Arbeitsplatz ist in den letzten zehn Jahren im Gastgewerbe entstanden!

Fast 90.000 junge Menschen lernen derzeit einen der sechs gastgewerblichen Berufe, damit stellt das Gastgewerbe fast acht Prozent aller neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge. In den Jahren, in denen weite Teile der Wirtschaft Ausbildung zurückfuhren und um jeden einzelnen Ausbildungsplatz gekämpft werden musste, um die Jugendlichen versorgen zu können, steigerte die Branche ihr Ausbildungsengagement erheblich und bildete deutlich über den eigenen Bedarf aus. Hotellerie und Gastronomie tragen so mit ihrer nach wie vor überdurchschnittlichen Ausbildungsquote maßgeblich zur erfolgreichen Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit bei. Trotz der oft negativen Berichterstattung liegt der Beruf Koch/Köchin nach dem aktuellen Ranking der Bundesagentur für Arbeit auf Platz fünf der von den Bewerbern gewünschten Berufe, der Ausbildungsgang Hotelfachmann/-frau auf dem achten Platz von allen 349 Lehrberufen.

Diese positiven Entwicklungen und der berechtigte Stolz auf das Erreichte dürfen allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass der gastgewerbliche Arbeitsmarkt vor ernsthaften Herausforderungen steht:

## Arbeitsmarkt

- Die Beschäftigtenzahlen liegen auf einem Allzeit-Hoch: Im August 2011 gab es im Gastgewerbe erstmals mehr als 880.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte. Konjunkturbedingt und aufgrund der Einführung des reduzierten Mehrwertsteuersatzes für die Beherbergung steigt seit letztem Jahr die Nachfrage nach Arbeitskräften im Gastgewerbe an, parallel sinkt die Zahl der Arbeitslosen deutlich, besonders bei Hotelfachkräften.
- Das hat auch zur Folge, dass fast jedes Hotel und jedes Restaurant in letzter Zeit die Erfahrung macht, dass es immer schwieriger wird, geeignete und motivierte Fachkräfte zu finden. Vakanzzeiten werden länger, Kompromisse bei der Mitarbeiterauswahl nehmen zu. In Saisongebieten und stark industrialisierten Regionen mit großer Konkurrenz spitzt sich die Situation zu.

### Ausbildungsmarkt

Gerade in der Ausbildungsbranche Gastgewerbe sind Entwicklungen auf dem Ausbildungsmarkt wichtige Gradmesser für strukturelle Veränderungen. Ursache Nr. 1 für statistische Veränderungen ist die Demografie, dazu kommt wieder ansteigendes Interesse an Ausbildung in der Wirtschaft insgesamt. Aber manches Problem ist auch hausgemacht: Der entspannte Arbeits- und Ausbildungsmarkt der Nuller Jahre hat die Wertschätzung von Auszubildenden sicher nicht erhöht.

- Im Jahr 2010 verzeichneten wir bei den Ausbildungsverhältnissen in den sechs gastgewerblichen Berufen ein Minus von 9,6 Prozent. Der Durchschnitt der IHK-Berufe war zwar auch rückläufig, mit -4,1 Prozent aber in geringerem Maße. Noch deutlicher ist die Diskrepanz bei den neu abgeschlossenen Ausbildungsverträgen.
- Das Ausbildungsengagement der Betriebe ist ungebrochen, das Interesse der Schulabgänger an dualer Berufsausbildung jedoch sinkt. Im letzten Ausbildungsjahr 2009/2010 ging die Nachfrage nach Ausbildungsplätzen im dualen System insgesamt um 14 Prozent zurück. Parallel steigt die Studienanfängerquote kontinuierlich und politisch gewollt jedes Jahr an, zum Wintersemester 2011 um 16 Prozent – junge Leute, die dem für das Gastgewerbe so wichtigen dualen System fehlen.
- In der IHK-Ausbildungsumfrage 2011 gaben 43 Prozent der befragten gastgewerblichen Unternehmen an, dass sie nicht alle Ausbildungsplätze besetzen konnten. Dieser Wert ist in den letzten beiden Jahren signifikant gestiegen und liegt deutlich über anderen Branchen. Zum Ende des Vermittlungsjahres 2010/2011 verbuchte die Bundesagentur für Arbeit noch über 6.000 gemeldete freie Ausbildungsplätze in der Branche. Die Zahl der Ausbildungsplatzbewerber war in der Speisezubereitung um -15,7 Prozent rückläufig, in der Gastronomie um -15,6 Prozent und in der Hotellerie um -9,7 Prozent. Die doppelten Abiturientenjahrgänge und die Aussetzung der Wehrpflicht konnte das Gastgewerbe bisher nicht für sich nutzen.
- Die Vertragslösungsquoten steigen in allen Ausbildungsberufen deutlich an. Im Gastgewerbe sind sie besonders hoch und steigen besonders stark. Nur teilweise erklärt sich dies durch unzureichende Berufsorientierung und statistische Effekte. Das Bundesinstitut für Berufsbildung bescheinigte dem Ausbildungsberuf Koch/Köchin bei allen Parametern zur Messung von Ausbildungsqualität im Mittelfeld zu liegen. Dennoch bleibt die Erkenntnis, dass die Quoten zu hoch sind und die Branche daran arbeiten muss.
- Die tariflichen Ausbildungsvergütungen im Gastgewerbe sind zwischen 2005 und 2010 um 7,7 Prozent (West) bzw. 7,5 Prozent (Ost) gestiegen. Der Durchschnitt der Wirtschaft entwickelte sich deutlich stärker nach oben, nämlich um 10,4 Prozent im Westen und sogar 15,7 Prozent im Osten. In diesem Jahr wurden allerdings in vielen Tarifgebieten des Gastgewerbes die Ausbildungsvergütungen überproportional erhöht.

### Trends und Prognosen

- Das Erwerbspersonenpotenzial in Deutschland insgesamt wird von heute 55 Millionen auf 44 Millionen im Jahr 2050 sinken. Bereits ab 2013 werden jährlich mehr Menschen aus dem Erwerbsleben ausscheiden als einsteigen. Im Jahr 2015 werden bereits fast 3 Millionen Arbeitskräfte fehlen, 2030 werden es mehr als 5 Millionen sein.
- In absoluten Zahlen gesehen wird der größte Arbeitskräftemangel zukünftig in den Dienstleistungsbranchen bestehen. Hier fehlen 2030 bereits 4 Millionen Erwerbstätige. Dabei reden wir nicht nur über Fach- sondern über einen generellen Arbeitskräftemangel.
- Bei der Nachfrage nach Qualifikationen wird nach Prognos-Studien in den Bereichen Bewirten/Beherbergen der Bedarf nach angelernten Kräften und Facharbeitern prozentual zwar sinken, in absoluten Zahlen bleiben dies aber die bei weitem größten Gruppen. Die Nachfrage nach Hochschulabsolventen steigt prozentual am stärksten; hier ist jedoch das Ausgangsniveau gering. Am schwierigsten wird es in der Branche voraussichtlich werden, die steigende Nachfrage nach beruflich weitergebildeten Fachkräften wie Meistern, Fachwirten und Hotelfachschul-Absolventen zu decken.
- Bis 2020 werden die Schulabgängerzahlen in Deutschland im Vergleich zu 2005 um 18,6 Prozent gesunken sein. In den neuen Bundesländern, die diese Entwicklung in weiten Teilen bereits hinter sich haben, liegt der Rückgang bei 40 Prozent. In den alten Bundesländern beginnt dies jetzt erst richtig. Bei den für die duale Ausbildung so wichtigen Realschülern liegt der Rückgang bundesweit bei 25,1 Prozent.
- Drei Viertel der Unternehmen beklagen bei Ausbildungsplatzbewerbern fehlende Ausbildungsreife. Neben mangelnden Kenntnissen in Kernfächern besteht zunehmende Unzufriedenheit mit „Soft Skills“ wie Leistungsbereitschaft, Belastbarkeit und Disziplin. 7 Prozent der Jugendlichen verlassen die Schule ohne Abschluss, bei Jugendlichen mit Migrationshintergrund liegt der Anteil bei 13,3 Prozent. Deutlich mehr als die Hälfte der Unternehmen organisiert Nachhilfe im Betrieb.
- Ausbildungszahlen im Gastgewerbe werden deshalb weiter sinken. Weniger profilierte Ausbildungsunternehmen oder solche mit strukturellen Nachteilen wie einer abgelegenen Lage werden die Leidtragenden sein.

**Diese Herausforderungen müssen wir angehen. Wir verfügen nicht über Patentrezepte, wollen aber die Weichen in den unterschiedlichsten Handlungsfeldern richtig stellen.**

# 1. Ausbildungsqualität sichern und verbessern

**Ausbildungsqualität hat Priorität. Eine fachlich fundierte, praxisorientierte und moderne Ausbildung ist der beste Garant dafür, dass Hotellerie und Gastronomie in Deutschland auch in Zukunft über die erforderlichen Fachkräfte verfügen.**

## Die Herausforderungen

Der Wettbewerb auf dem Ausbildungsmarkt wächst, sowohl was die verschiedenen akademischen, schulischen und betrieblichen Ausbildungswege angeht, als auch der Branchen untereinander. Nur mit einer attraktiven Ausbildung kann es gelingen, eine ausreichende Zahl geeigneter und motivierter Jugendlicher für unsere Berufe zu begeistern, sie für die Anforderungen des gastgewerblichen Arbeitsmarktes fit zu machen und sie in der Branche zu halten.

## Unsere Ziele

Die weltweit anerkannte duale Ausbildung in den gastgewerblichen Berufen behauptet weiter ihre Spitzenposition. Die Vertragslösungsquote bei den Ausbildungsverträgen wird gesenkt. In Zusammenarbeit mit den Unternehmen entwickelte akademische Bildungsgänge ergänzen das System der beruflichen Bildung. Alle Akteure investieren nachhaltig in Ausbildungsqualität:

- Ausbildungsbetriebe, indem sie Kenntnisse und Fertigkeiten vermitteln und ihre Auszubildenden als Lernende respektieren und unterstützen,
- IHKs als zuständige Stellen, indem sie die Eignung der Ausbildungsstätten und die Einhaltung der Ausbildungsstandards sicherstellen sowie handlungsorientierte Prüfungen durchführen,
- Berufsschulen, indem sie einen von Fachkompetenz und Bezug zur betrieblichen Praxis geprägten Unterricht durchführen und regelmäßige Kontakte zu den Betrieben pflegen,
- Politik, indem sie die Ausbildungsreife der Schulabgänger sicherstellt, Betriebe pragmatisch bei der Ausbildung unterstützt und Durchlässigkeit gewährleistet.

## Unsere Maßnahmen

Der DEHOGA sensibilisiert seine Mitglieder für die Bedeutung von Ausbildungsqualität für das Image der gastgewerblichen Berufe. Dabei werden auch Schwachstellen und die Problematik „schwarzer Schafe“ nicht ausgespart. Vor Ort bietet der DEHOGA sukzessive flächendeckend Ausbilderseminare an. Die regionalen Netzwerke, insbesondere der Dialog mit IHKs und Berufsschulen, werden aktiv gefördert, z.B. durch die Initiierung bzw. Begleitung Runder Tische oder durch Ausbildungsgespräche. Der DEHOGA Bundesverband unterstützt diese Arbeit durch die Erarbeitung eines Ausbilder-Wegweisers, durch Gestaltungshilfen für die Seminare sowie einen kontinuierlichen Erfahrungsaustausch.

## 2. Eine starke Branche lebendig präsentieren

**Gastgewerbe ist Wirtschaft „zum Anfassen“. Wer, wenn nicht wir, kann Jugendliche mit realer, lebendiger Darstellung unserer Berufe, der Tätigkeiten und Chancen Orientierung bei der Berufswahl geben?**

### Die Herausforderungen

Bei klassischem Nachwuchsmarketing (Plakat- und Anzeigenwerbung, TV- und Kinospots etc.) entscheidet oftmals die Größe des Budgets über den Erfolg des Marketings. In dieser Hinsicht kann das Gastgewerbe mit anderen Bereichen aus Industrie und Handwerk nicht konkurrieren.

Unsere große Stärke dagegen, die breite regionale und lokale Präsenz, die Nähe zu den Menschen, die Attraktivität der Betriebe vor Ort und die nahezu konkurrenzlos guten Möglichkeiten, uns bei Schüler und Eltern handfest und sichtbar zu präsentieren, nutzen wir noch längst nicht optimal.

### Unsere Ziele

Wir stehen gemeinsam für die schönste Branche der Welt. Die Ehrenamtsträger des DEHOGA fühlen sich für den Branchennachwuchs mitverantwortlich, sind informiert und treten öffentlich für gute Ausbildung ein. Nachwuchsmarketing ist Chefsache in den Unternehmen der Hotellerie und Gastronomie. Die großartigen Möglichkeiten der Selbstdarstellung in den Betrieben werden aktiv genutzt, z.B. durch Tage der offenen Tür, Schnuppertage und Schnupperpraktika. Die Branche ist präsent, z.B. auf Messen und in allgemeinbildenden Schulen und engagiert sich bei Schulpatenschaften und anderen Kooperationen zwischen Schulen und Betrieben.

### Unsere Maßnahmen

Die DEHOGA Landesverbände bauen ein flächendeckendes Netz von Verantwortlichen für das Thema Ausbildung auf. Das Netzwerk aus Ausbildungsbetrieben, Berufsschulen, IHKs und Arbeitsagenturen vor Ort wird gepflegt und genutzt. Ausbildungsunternehmen werden in ihren Aktivitäten bei der Ausbildungsplatzbesetzung und im Nachwuchsmarketing unterstützt, z.B. durch die Sammlung von Good Practice und durch die Professionalisierung und Koordination des Außenauftritts. Alle DEHOGA-Ebenen führen einen regelmäßigen, intensiven und konkreten Erfahrungsaustausch zum Thema Ausbildung und Karriere durch.

# 3. Dem Nachwuchs im Netz begegnen

**Wer nicht im Internet präsent ist, existiert nicht. Eine aktive und professionelle Nutzung der Online-Kanäle ist die einfachste und kostengünstigste Variante, die heutigen „Digital Natives“ zu erreichen.**

## Die Herausforderungen

Schon heute informiert sich die große Mehrheit der Ausbildungsbewerber zumindest ergänzend und vertiefend im Internet über Berufe, Ausbildungswege und Ausbildungsunternehmen. Auch auf den DEHOGA-Webseiten erzielen die Beschreibungen der Ausbildungsberufe und Angebote zur Ausbildungsplatzsuche hohe Zugriffszahlen. Dieser Trend wird weiter zunehmen und sich ständig verändern. Der Ansprüche der „Generation Facebook“ an das, was inhaltlich, optisch und kommunikativ geboten werden muss, werden wachsen.

Das Potenzial der DEHOGA-Webseiten für das Ausbildungs- und Nachwuchsmarketing wird jedoch bei weitem nicht ausgeschöpft. Die Inhalte sind überwiegend an den Interessen einer allgemeinen Öffentlichkeit bzw. der Mitglieder ausgerichtet. Die zeitliche und finanzielle Kapazität, Inhalte zu gestalten und regelmäßig zu aktualisieren, ist extrem begrenzt.

## Unsere Ziele

Die gastgewerbliche Ausbildung ist im Internet gut sichtbar. Die Webseiten aller DEHOGA-Gliederungen sind insbesondere für die Zielgruppe (potenzieller) Ausbildungsbewerber ansprechend und informativ. Weitere Zielgruppen wie Eltern, bestehende Azubis, Ausbilder, Mitglieder und Presse werden berücksichtigt. Die Aktualität aller eingestellten Inhalte wird gewährleistet. Neue Entwicklungen im Netz werden genutzt.

## Unsere Maßnahmen

Alle DEHOGA-Webseiten enthalten einen Navigationspunkt „Ausbildung und Karriere“, der sich bei Struktur und Inhalt an der gemeinsam beschlossenen Linie orientiert. Benutzerfreundlichkeit und eine zielgruppengerechte Optik werden berücksichtigt. Die Basisinhalte sind vorhanden oder zumindest durch Link erreichbar. Die Webseiten der DEHOGA-Landesverbände enthalten aktuelle landesspezifische Informationen. Da, wo im DEHOGA Social Media-Aktivitäten stattfinden (z.B. Facebook), spielen Ausbildung und Karriere eine wichtige Rolle.



# 4. Perspektiven entwickeln, Karrieren fördern

**Karrieresprungbrett – Fahrkarte in die ganze Welt – Traumberuf mit Jobgarantie – Basis für 111 Berufe: Das sind Bilder, mit denen die Berufe in Hotellerie und Gastronomie zu Recht beschrieben werden. Machen wir Karriere erlebbar!**

## Die Herausforderungen

Die Perspektiven in der Branche sind attraktiv, vielfältig und zukunftssicher. Aber was wird öffentlich diskutiert?

- Der Anteil der Studierenden solle erhöht werden – Qualifizierung in allen Ehren, aber so pauschal geht Akademisierung zu Lasten des bewährten dualen Systems.
- Deutschland sei Exportweltmeister – Richtig und sicher auch wichtig für das Land, aber das Jobwunder findet in der Dienstleistung statt.
- Im Gastgewerbe werde viel, hart und zu atypischen Zeiten gearbeitet – Stimmt, aber in welchem wirklich lebendigen Beruf ist das denn anders?
- Verdienstmöglichkeiten seien gering – Mag sein im Vergleich zur Großindustrie, dafür sind aber im Gastgewerbe tolle Karrieren mit Personal- und Budgetverantwortung bereits in jungen Jahren und auch ohne Studium Realität.

Wir müssen allerdings auch sehen: Allein über duale Ausbildung sind wir für viele leistungsstarke und ehrgeizige Jugendliche nicht mehr ausreichend attraktiv. Wir brauchen Ergänzungen, sonst gehen Entwicklungen in der Bildungspolitik und auch in der Branche selbst am DEHOGA vorbei. Die Schwierigkeit liegt hier in der Bewertung der Arbeitsmarktrelevanz z.B. schulischer und hochschulischer Bildungsgänge sowie in der Übertragung von Ergebnissen im föderalen Bildungssystem. Aktion ist nötig, Aktionismus dagegen fehlt am Platz.

## Unsere Ziele

In der Öffentlichkeit wird wahrgenommen, dass es im Gastgewerbe attraktive Aus- und Weiterbildungswege und Karriereperspektiven für nahezu jeden gibt. Berufsberater der Arbeitsagenturen, Journalisten, Eltern schätzen die besonderen Stärken der Branche. Bei der Entwicklung neuer bzw. ergänzender Qualifizierungen ist das Gastgewerbe up to date.

## Unsere Maßnahmen

Wir stellen unser Licht nicht unter den Scheffel und die großartigen Entwicklungsmöglichkeiten in der Branche offensiv dar. Dazu gehören Erfolgsgeschichten dual ausgebildeter Fachkräfte ebenso wie die Darstellung von Weiterbildungen, Zusatzqualifikationen, Durchstiegsmöglichkeiten und Studiengängen. Bei der Entwicklung und Bewertung von Alternativen bringt sich der DEHOGA auf Bundes- und insbesondere Landesebene aktiv ein und bringt so die Branche voran.

# 5. Weiterbildungsangebot verstärken

**Küchenmeister, Hotelbetriebswirt & Co. haben einen hervorragenden Klang. Qualität kann nur durch Qualifikation gesichert werden. Lassen Sie uns hier nachlegen!**

## Die Herausforderungen

Im Gastgewerbe gibt es zahlreiche gute und renommierte Fort- und Weiterbildungsgänge für Unternehmer und Fachkräfte. Unternehmen investieren in die Trainings ihrer angelernten Kräfte. Dennoch müssen wir konstatieren: Das Gastgewerbe ist keine Weiterbildungsbranche.

Gemessen am Umsatz ist der Anteil, der in den Unternehmen für Qualifizierung ausgegeben wird, gering. Unternehmern fehlen Zeit und Geld für den Besuch von Seminaren. Die Teilnehmerzahlen bei IHK-Fortbildungsprüfungen und die Schülerzahlen an den Hotelfachschulen sind zwar stabil, mehrere tausend junge Menschen absolvieren jährlich solche Weiterbildungen, dazu kommen zehntausende Seminartage bei zahlreichen Anbietern. Die Affinität der Mitarbeiter und der Unternehmer zur Weiterqualifizierung ist jedoch ausbaufähig.

## Unsere Ziele

Der Stellenwert von Weiterbildung bei Unternehmen und Mitarbeitern der Branche steigt. Fachkräfte erkennen lebenslanges Lernen als unverzichtbar und übernehmen Verantwortung für ihre eigene Weiterbildung. Die Unternehmen unterstützen sie dabei. DEHOGA-Qualifizierungen sind wertig und anwenderorientiert und genießen höchste Anerkennung. Die wichtigen Branchen-Weiterbildungen erfüllen die Ansprüche an Qualität, Aktualität und Arbeitsmarktrelevanz.

## Unsere Maßnahmen

Der DEHOGA als Wirtschaftsverband ist in erster Linie für die Qualifizierung seiner Mitglieder – der Unternehmer sowie der Führungskräfte – verantwortlich. Der erfolgreiche Weg, der hier durch die DEHOGA Akademie, durch weitere Seminarprogramme in den Landesverbänden sowie durch die Trägerschaft des DEHOGA Bundesverbandes beim Deutschen Seminar für Tourismus (DSFT) beschritten wird, wird konsequent fortgesetzt. Es kann nicht in jedem Bundesland eine eigene DEHOGA-Weiterbildungsinstitution geben. Umso wichtiger ist eine Strategie der thematischen und regionalen Aufteilung, der inhaltlichen und methodischen Gestaltung und der gemeinsamen Sicherung der Wertigkeit. Zertifikate wie DEHOGA-Unternehmerbrief, Servicequalität Deutschland oder GastroManagementPass werden unterstützt.

Der DEHOGA beteiligt sich gemeinsam mit den Unternehmen weiter an der Neu- und Fortentwicklung der verschiedenen Weiterbildungen, soweit es dafür einen Bedarf am Arbeitsmarkt gibt, und kommuniziert diese in die Branche.

# 6. Frauenpower demonstrieren

**Wir brauchen keine Frauenquote, um zu beweisen, dass Frauen bei uns so richtig powern!**

## Die Herausforderungen

Hotellerie und Gastronomie sind weiblich geprägt: Der Frauenanteil bei den Beschäftigten liegt bei 60 Prozent, auch Leitungspositionen bis hinauf zu Hoteldirektorinnen, Abteilungsleiterinnen und Geschäftsführerinnen werden stark durch Frauen besetzt. In keinem anderen Wirtschaftszweig gibt es mehr Unternehmerinnen als in der Branche der Gastlichkeit. Oft beschworene „weibliche Tugenden“ wie Intuition, Kreativität, Fürsorge, Empathie und Kommunikationsgeschick sind ohnehin unverzichtbare Kompetenzen für professionelle Gastgeber und damit bei uns hoch geschätzt. Eine Quote oder sonstige Krücken zur Frauenförderung brauchen wir definitiv nicht.

Herausforderung Nr. 1 für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind Arbeitszeiten und Arbeitsort: Wir sind an 365 Tagen im Jahr rund um die Uhr für unsere Gäste da. Die Arbeitszeiten sind daher durch Schichtsysteme geprägt; 76 Prozent aller Beschäftigten arbeiten im Wochenend-, Nacht- oder Schichtdienst. Tätigkeiten, die in Formen wie Homeoffice oder Gleitzeit erledigt werden könnten, sind die Ausnahme.

Hochflexible Arbeitszeiten brauchen hochflexible Betreuungslösungen. Kindergärten sind oft jedoch auf branchenübliche Arbeitszeiten nicht eingestellt. Schulferien stellen Eltern vor große Herausforderungen, da sie oft mit Saisonzeiten zusammenfallen. Individuelle Lösungen für Mitarbeiter sind oft zu teuer. Die Branchenstruktur, durch Kleinbetriebe geprägt, sowie die angespannte Ertragslage erschweren Unterstützungen der Arbeitgeber wie Betriebskindergärten oder Betreuungszuschüsse.

## Unsere Ziele

Chancengleichheit entsteht nicht durch Quoten sondern durch Anerkennung von Qualifikation und Leistung sowie eine familienbewusste Personalpolitik. Nicht nur trotz sondern auch wegen gastorientierter Öffnungs- und Servicezeiten bieten sich für Unternehmen und Beschäftigte vielfältige und flexible Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung. Dabei zeigen alle Beteiligten größtmögliche Flexibilität und Verständnis für die Situation des jeweils anderen. Arbeitgeber, Arbeitnehmer und Kollegen finden gemeinsam kreative Lösungen.

## Unsere Maßnahmen

Der DEHOGA engagiert sich im Netzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ und kommuniziert gute Beispiele zur Familienfreundlichkeit. Flexible Arbeitszeitmodelle werden in der Tarif- und Lobbyarbeit thematisiert. Die hohe Teilzeitquote in der Branche ist dabei hilfreich. Für eine verlässliche Einsatzplanung wirbt der DEHOGA bei den Unternehmen. Der DEHOGA Bundesverband wird eine Publikation herausgeben, die Werdegänge von Führungsfrauen in der Branche portraitiert.

# 7. Potenziale Älterer in den Blick nehmen

**Kinder, die vor 20 Jahren nicht geboren wurden, beginnen heute keine Ausbildung. Sie gründen auch keine Familie. Kinder, die gestern nicht geboren wurden, stehen in 20 Jahren dem Arbeitsmarkt nicht zur Verfügung. Wer seine Belegschaft dauerhaft demografiefest halten will, muss daher rechtzeitig den Fokus auf alle Generationen legen.**

## Die Herausforderungen

Das Gastgewerbe ist eine junge Branche: 47 Prozent der Beschäftigten sind jünger als 35 Jahre. Aufgrund der körperlichen Belastungen bei der Arbeit in Küche und Service, des hohen Innovationsdrucks und der Entgeltstrukturen ist unser Augenmerk bei der Mitarbeitergewinnung traditionell auf den Nachwuchs gerichtet. Die typischen Stärken vieler älterer Bewerber – Berufs- und Lebenserfahrung, Teamfähigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Urteilsvermögen – stehen nicht im Fokus. Mit steigendem Alter der Mitarbeiter wird der Weggang aus der Branche für diese mehr und mehr zum Thema. Die Unternehmen tun jenseits wichtiger Führungspositionen wenig, um älter werdende Belegschaften gezielt zu halten. Die Konzentration auf junge Mitarbeiter wird jedoch mit absoluter Sicherheit in Zukunft weniger tragfähig sein. Hier ist ein Umdenken erforderlich. Förderung von Best Agern ist allerdings kein Selbstläufer; sie erfordert neben Problembewusstsein auch handfeste Umsetzungs-konzepte, z.B. bei Gesundheitsförderung, lebenslangem Lernen und Führungsstilen.

## Unsere Ziele

Die wachsende wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus 50+ und damit der Bedürfnisse älterer Gäste beim Produkt- und Dienstleistungsangebot öffnen auch den Blick für Chancen, die Beschäftigung älterer Mitarbeiter bieten kann. Altersgemischte Teams nehmen zu. Die Unternehmen sind über die Bedeutung generationenübergreifender Personalplanung informiert und nutzen Demografie-Werkzeuge.

## Unsere Maßnahmen

Der DEHOGA unterstützt die Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie von Bund, Ländern und Unfallversicherungen, damit die Beschäftigten bei den Anforderungen der Arbeit in der Branche gesund und leistungsfähig bleiben. Wir bringen uns als Valuepartner in das Verbundprojekt INDIGHO zur lebensphasenorientierten Arbeitsgestaltung ein, um so Erkenntnisse über die Erhaltung der Innovations- und Beschäftigungsfähigkeit zu fördern. Den 2008 gemeinsam mit der Berufsgenossenschaft BGN erarbeiteten Branchenleitfaden für eine gute Arbeitsgestaltung kommunizieren wir in die Branche. Der DEHOGA sensibilisiert seine Mitglieder für die Potenziale älterer Mitarbeiter generell und informiert qualifiziert über die Nutzung von Demografie-Instrumenten wie Altersstrukturanalyse, Nachfolgeplanung und Karrierekonzepten für ältere Mitarbeiter.

# 8. Freizügigkeit aktiv nutzen

**Das Gastgewerbe ist eine internationale Branche, die nicht nur von und mit Gästen aus aller Welt sondern auch vom Wechsel der Beschäftigten zwischen Staaten, Sprachen und Kulturräumen lebt. Dies ist in erster Linie eine Chance, die intelligent genutzt sein will, weniger Risiko.**

## Die Herausforderungen

In Deutschland bestehen nach wie vor Ressentiments gegen Arbeitskräfte aus dem Ausland. Eins ist klar: Zuwanderung darf die Qualifizierung und Mobilisierung der bereits hier lebenden Menschen, ob mit oder ohne Migrationshintergrund, nicht verdecken. Das tut sie aber auch nicht. Die Ausweitung der Arbeitnehmerfreizügigkeit auf fast alle EU-Staaten zum 1. Mai 2011 hat gezeigt, dass Verwerfungen ausbleiben. Als große Hürde erweisen sich die Sprachbarrieren. Die Erklärungsbedürftigkeit des dualen Systems macht die Gewinnung von Auszubildenden besonders aufwändig.

## Unsere Ziele

Europäische und internationale Mobilität werden zum Normalfall. Deutschland pflegt eine Willkommenskultur und erkennt, dass es die Ausrichtung der Zuwanderungspolitik am Arbeitsmarkt nicht weiter in die Zukunft verschieben darf. Nach dieser Erkenntnis wird gehandelt, nicht nur bei Ingenieuren und IT-Spezialisten, sondern auch für das Gastgewerbe. Eine professionelle Arbeitsvermittlung, ob durch staatliche oder private Stellen, ist innerhalb der EU grenzüberschreitend etabliert und funktioniert praxisnah, flexibel und unbürokratisch.

## Unsere Maßnahmen

Der DEHOGA informiert die Mitglieder über arbeits-, sozial- und aufenthaltsrechtliche Bestimmungen bei der Beschäftigung ausländischer Mitarbeiter sowie über Möglichkeiten der Arbeitskräftegewinnung. Der Fokus liegt zunächst auf Erfahrungs- und Wissenstransfer, woraus sich zukünftig Branchenaktionen wie Rekrutierungsreisen oder Sprachvermittlung ergeben können. Interessant sind neben den osteuropäischen Nachbarn insbesondere die von hoher Arbeitslosigkeit geplagten Tourismisländer Südeuropas wie Spanien. Der DEHOGA hält engen Kontakt zur ZAV und zu den Fachvermittlungen vor Ort, um das Incoming zu verbessern und Mitwirkungsmöglichkeiten auszuloten und zu stärken.

Auf politischer Ebene setzt sich der DEHOGA in Berlin und Brüssel weiter für arbeitsmarktorientierte Zuwanderung ein. Dabei haben wir neben der EU auch Drittstaaten im Blick, die für die Sicherung der Saison und der Spezialitätenküche, für Company Transfer und Gastarbeiter-Abkommen wichtig sind.

# 9. Weichen in den Tarifverträgen stellen

**Tarifverträge wahren und fördern Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen und sind deshalb durch das Grundgesetz geschützt. Durch Bewertungsgruppen, Entgelthöhen und manteltarifliche Rahmenbedingungen beeinflussen sie sowohl die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen als auch das Image der Branche und der Berufe.**

## Die Herausforderungen

Die regionalen Flächentarifverträge im Gastgewerbe sind einerseits unerlässlich, um unterschiedliche Wirtschaftskraft und Lebenshaltungskosten abzubilden. Andererseits stellen sie große Anforderungen an eine koordinierte und professionelle Tarifarbeit. Die Vielfalt der Segmente, der Strukturwandel und die mittelständisch geprägte Struktur der Branche stellen die Tarifpartner ebenfalls vor immer neue Herausforderungen und machen Kompromisse erforderlich. Mitgliedschaft in Arbeitgeberverband bzw. Gewerkschaft und damit Tarifbindung sind heute branchenübergreifend leider keine Selbstverständlichkeit mehr.

## Unsere Ziele

Die Branchentarifverträge bilden Aufgaben und Qualifikationen der Mitarbeiter einerseits und Leistungsfähigkeit der Unternehmen andererseits in optimaler Weise ab. Sie setzen Leistungsanreize und langfristig Anreize dafür, dass Arbeitnehmer ihre Zukunft in der Branche sehen. Balance und Attraktivitätssteigerung werden so gewahrt. Die gastgewerblichen Tarifverträge sind der Ordnungsrahmen für alle gastgewerblichen Betriebe in Deutschland. Ein Mindestlohn über Gesetz ist dadurch überflüssig.

## Unsere Maßnahmen

Die Tarifgebiete im DEHOGA als Träger der Tarifhoheit arbeiten aktiv für ein flächendeckendes, funktionierendes und professionelles Tarifgeschäft. Dafür suchen und pflegen sie den Kontakt zum Sozialpartner, der Gewerkschaft NGG. In Hinblick auf die Fach- und Arbeitskräftesicherung werden insbesondere Themen wie Fachkräfte-Einstiegsgehälter, Ausbildungsvergütungen, Entlohnungssysteme und Arbeitszeitmodelle strategisch thematisiert. Der DEHOGA Bundesverband gewährleistet die bundesweite Analyse der Tarifbedingungen und die Information der Tarifkommissionen über aktuelle Entwicklungen. Die wechselseitige Information und der Erfahrungsaustausch werden intensiviert.

**DEHOGA leistet professionelle und zukunftsorientierte Tarifarbeit!**

# 10. Handlungsmuster hinterfragen

**Aufgrund der konjunkturellen und strukturellen Veränderungen, die bereits stattgefunden haben und die noch folgen werden, kann es ein schlichtes „Weiter so“ in der „Zukunftsfrage Mitarbeiter“ nicht geben.**

## Die Herausforderungen

Der Berg von Aufgaben, die unsere Führungskräfte – seien es Unternehmer, Manager oder Berufslobbyisten – zu bewältigen haben, ist immer größer als die zeitlichen, personellen und finanziellen Kapazitäten. Die Möglichkeiten, sich aus der Umschlingung des Alltags zu lösen, weit in die Zukunft zu planen, sind eng begrenzt – zumal wenn draußen der Gast wartet (oder das Verbandsmitglied). Die Versuchung, erprobte und bewährte Denk- und Verhaltensmuster einfach fortzusetzen, ist riesig.

Dazu kommt das tägliche Erleben, wonach Erfolg oder Misserfolg bei der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern und Nachwuchs stark von Rahmenbedingungen abhängen, die man nicht oder wenig beeinflussen kann:

- dem von der Politik gesetzten Rechtsrahmen
- wirtschaftlichen und finanziellen Spielräumen und der konjunkturellen Lage
- dem Nachfrage- und Wettbewerbsverhalten in anderen Branchen, ja sogar in anderen Ländern
- den überhaupt zur Verfügung stehenden Erwerbspersonen, ihren sozialen und fachlichen Kompetenzen, ihren Vorlieben und Vorurteilen
- der öffentlichen bzw. veröffentlichten Meinung

## Unsere Ziele

In den Unternehmen der Hotellerie und Gastronomie – vom Mittelstand bis zur internationalen Kette – und auch im DEHOGA werden Fach- und Arbeitskräftesicherung langfristiger und strategischer angegangen, als es heute noch der Fall ist. Die Erfolgsfaktoren, die die Unternehmen selbst unmittelbar oder mittelbar beeinflussen und steuern können, werden angepackt.

## Unsere Maßnahmen

Der DEHOGA analysiert sorgfältig und fortlaufend die Situation auf dem Arbeits- und Ausbildungsmarkt, beobachtet Prognosen, Bewertungen und Rahmenbedingungen und nimmt ein Benchmark gegenüber anderen Branchen vor. Er informiert und berät die Mitglieder, organisiert und koordiniert Erfahrungsaustausche schafft Bewusstsein für Handlungsnotwendigkeiten und zeigt Handlungsoptionen auf.

# Impressum

## Herausgeber

Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V.  
(DEHOGA Bundesverband)  
Am Weidendamm 1 A  
10117 Berlin

Fon 030/726252-0  
Fax 030/726252-42

[info@dehoga.de](mailto:info@dehoga.de)  
[www.dehoga.de](http://www.dehoga.de)

## Verantwortlich

Ingrid Hartges  
Hauptgeschäftsführerin  
DEHOGA Bundesverband

## Redaktion

Sandra Warden  
Geschäftsführerin  
DEHOGA Bundesverband

Philipp Rust  
Referent Neue Medien/Presse  
DEHOGA Bundesverband

Stand: 9. November 2011



# Packen wir's an

Die Branche muss zur Sicherung des zukünftigen Fach- und Arbeitskräftebedarfs mehr tun als bisher. Es ist mit Sicherheit zu erwarten, dass die Herausforderungen in den nächsten Jahren weiter zunehmen.

### **Wettbewerb der Branchen wird härter**

Dies muss jedem Unternehmer bewusst sein. Um im Wettbewerb um die besten Köpfe bestehen zu können, ist jeder aufgefordert, mehr in die Nachwuchsgewinnung und Mitarbeiterbindung zu investieren. Die Möglichkeiten sind dabei so vielfältig wie die Unternehmen selbst. Die eine einzig richtige Lösung gibt es nicht. Nichtstun und Abwarten ist aber definitiv falsch.

### **DEHOGA gibt Impulse – Unternehmen setzen um**

Kernaufgaben des DEHOGA als Branchen- und Wirtschaftsverband sind die politische Interessenvertretung, die Öffentlichkeitsarbeit, die für das Image unserer Branche und unserer Berufe wirbt sowie die Wahrnehmung der sozialpartnerschaftlichen Rolle. In vielen Bereichen kann der DEHOGA Impulse geben, die Maßnahmen realisieren können jedoch nur die Unternehmen. Weiter ist klar: Alle Werbeaktionen sind nichts wert, wenn die Realität in den Betrieben anders aussieht.

### **DEHOGA-Maßnahmen**

Der DEHOGA wird das Seine zum gemeinsamen Ziel beitragen. Getreu dem Motto „Und was können wir tun?“. Mit dem vorgelegten 10-Punkte-Maßnahmenplan wurden aus einer Fülle von Handlungsoptionen Prioritäten gesetzt und Verantwortlichkeiten definiert. Politische Positionierungen sind dabei untergeordnet, diese finden sich in den DEHOGA-Standpunkten. Hinter dem Maßnahmenplan zur Fach- und Arbeitskräftesicherung steht der klare Wille aller Gliederungen im DEHOGA, die gemeinsam definierten Aufgaben jeder an seiner Stelle aktiv anzugehen und zu erledigen. Die Maßnahmen sind ehrgeizig und erfordern noch viel komplexe Feinarbeit. Sie werden uns über längere Zeit beschäftigen. Wir halten sie jedoch für realisierbar. Um den Fortschritt erkennen zu können, werden die jeweiligen Handlungsfelder bis auf Weiteres ständige Tagesordnungspunkte auf der Agenda der Bundesausschüsse für Arbeitsmarkt und Tarifpolitik bzw. Berufsbildung sein.

### **Einladung zum Dialog**

Die Strategieplanung soll Verbindlichkeit entfalten, ist jedoch nicht starr. Fortlaufende Analysen, Erfahrungen und Bewertungen erfordern eine regelmäßige Überprüfung und Aktualisierung. Wir streben ein lebendiges System an. Wir wollen, können und müssen von der Branche selbst und von anderen lernen. Zum Dialog sind Sie alle herzlich eingeladen.