
Institutionelle und tätigkeitsbezogene Bedingungen der Arbeits- und Beschäftigungsqualität im Gastgewerbe

Anne Goedicke und Emanuel Beerheide

1 **Wo das ‚Atypische‘ das ‚Normale‘ ist: Beschäftigungsverhältnisse im Gastgewerbe**

Im Hinblick auf ‚Gute Arbeit‘ bietet das Gastgewerbe ein uneinheitliches, oft bedenkliches Bild. Pauschale Charakterisierungen sind angesichts der vielfältigen Betriebs- und Geschäftsmodelle und des breiten Spektrums verrichteter Tätigkeiten mit Vorsicht zu betrachten. Zweifellos bündeln sich jedoch in Hotellerie und Gastronomie Beschäftigungsunsicherheiten und hohe Arbeitsbelastungen. Dies wirft Fragen hinsichtlich der Bindung und Motivation von Beschäftigten auf.

In der kleinbetrieblich geprägten und zumeist durch intensiven Kostenwettbewerb charakterisierten Branche haben ‚Normalarbeitsverhältnis‘ und ‚Normalarbeitstag‘ traditionell eine geringere normative Bedeutung als in der Großindustrie oder den Öffentlichen Dienstleistungen.¹ Das Gastgewerbe blieb in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts eine beschäftigungsstarke, nicht-fordistische Branche (Voswinkel et al. 1996) mit charakteristischen Abweichungen von den Kernbranchen der deutschen Wirtschaft bezüglich der Regulierung der Arbeitszeiten und der Institutionalisierung der industriellen Beziehungen. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Beschäftigten und die Tarifbindung sind gering (Statistisches Bundesamt 2013). Auch aktuell sind ‚atypische‘ Beschäftigungsverhältnisse und Arbeitszeiten weit verbreitet:

1 ‚Normalarbeitsverhältnis‘ und ‚Normalarbeitstag‘ mögen in Deutschland für immer weniger Arbeitnehmer/-innen die Beschäftigungsrealität beschreiben (Mückenberger 1985; Absenger 2014). Doch ihre normative Bedeutung als Maßstab für ‚gute Arbeit‘ bleibt schon deshalb bestehen, weil sich die Sicherungssysteme des Wohlfahrtsstaates und die Organisation der mit der Erwerbsarbeit verknüpften Infrastrukturen (u. a. öffentlicher Nahverkehr und Angebote zur Kinderbetreuung) weiterhin an ihnen orientieren.

- Fast jede/r zweite Beschäftigte im Gastgewerbe arbeitete 2014 nicht in Vollzeit (vgl. Schlote-Sautter et al. in diesem Band). Teilzeittätigkeiten sind vor allem im Catering und in der Gastronomie weit verbreitet (Maack et al. 2013, S. 73).
- Auffällig ist die intensive Nutzung nicht sozialversicherungspflichtiger Beschäftigungsverhältnisse, v. a. durch kleinere und neu gegründete Betriebe (Hohendanner und Stegmaier 2012, S. 5ff.). Nach Daten des IAB-Betriebspanels wies das Gastgewerbe 2011 im Branchenvergleich den höchsten Anteil von Minijobs an allen Beschäftigungsverhältnissen sowie den höchsten Anteil von Betrieben, in denen neben sozialversicherungspflichtig auch geringfügig Beschäftigte arbeiten, auf (ebd., S. 4).² 2003, im Jahr der Neuregelung der geringfügigen Beschäftigung in Deutschland, endete im Gastgewerbe eine Phase des Beschäftigungsrückgangs. Seitdem nehmen die Arbeitsplätze vor allem über Minijobs und Niedriglohnbeschäftigung zu (Maack et al. 2013, S. 63f.; Rothe et al. 2012).
- Das Gastgewerbe ist eine ausgeprägte Niedriglohnbranche, in der geringfügige Beschäftigung fast immer mit Niedriglohn einhergeht, aber auch Vollzeitbeschäftigung nicht davor schützt (Maack et al. 2013, S. 87f.; Bosch und Weinkopf 2011, S. 441).
- Beschäftigungsverhältnisse im Gastgewerbe sind häufig kurzfristig. Neben dem geringeren Kündigungsschutz in kleinen Betrieben und Saisonarbeit tragen dazu auch der intensive Wettbewerb in der Branche, der hohe Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten und häufige Betriebsschließungen bei. Im Ergebnis zeichnen sich Berufsverläufe und Karrierewege im Hotel- und Gaststättenbereich durch Wechsel innerhalb der Branche sowie hohe Raten von Wechseln in Nichterwerbstätigkeit, Arbeitslosigkeit oder andere Branchen aus (vgl. Guhlemann/Krüger in diesem Band). Zudem sind Betriebswechsel in einigen Laufbahnen der Branche ein etablierter Weg der Qualifizierung und Karriereentwicklung.
- Charakteristisch für das Gastgewerbe sind ‚atypische‘ Arbeitszeiten. Ständig oder regelmäßig arbeitet jeweils mehr als die Hälfte der Beschäftigten samstags, sonntags bzw. abends zwischen 18 und 23 Uhr. Nachtarbeit zwischen 23 und 6 Uhr wird von einem knappen Sechstel der Beschäftigten verrichtet (Statistisches Bundesamt 2012). Dabei ist vor allem in der Hotellerie Schichtarbeit verbreitet, während die Beschäftigten in der Gastronomie besonders häufig mit unregelmäßigen Arbeitszeiten aufgrund von schwankenden Kundenströmen und mit Teildiensten konfrontiert sind (Maack et al. 2013, S. 105f.).

2 Dabei gibt es charakteristische Unterschiede zwischen Hotellerie, speisenorientierter Gastronomie, getränkeorientierter Gastronomie und Catering (vgl. Schlote-Sautter et al. in diesem Band).

Trotz etlicher positiver Gegenbeispiele ist ein großer Teil der Beschäftigung in Gastronomie und Hotellerie damit ‚prekäre Arbeit‘ (Bosch und Weinkopf 2011; Dörre 2006; Mayer-Ahuja 2003, S. 42ff.). Prekär vor allem in dem Sinne, dass die Beschäftigungsverhältnisse nicht existenzsichernd sind und im deutschen Sozialstaat nur eingeschränkt zum adäquaten Aufbau eigener Versicherungsansprüche der Beschäftigten führen.

Erklärungsbedürftig ist, wie sich die unsicheren und niedrig entlohten Beschäftigungsangebote der Arbeitgeber in der Praxis bewähren. Wie kann ‚Gastgeber sein‘ unter diesen Beschäftigungsbedingungen gelingen? Welche Personengruppen werden durch die angebotenen Arbeitsplätze angesprochen und wieso sind sie zu den gegebenen Bedingungen bereit, motiviert zu arbeiten? In Anlehnung an einen Titel von Berger (1995) „Warum arbeiten die Arbeiter?“ ließe sich auch formulieren: „Warum arbeiten die gastgewerblichen Dienstleistungsarbeiter?“³.

Die These des Beitrags ist, dass es dafür sowohl tätigkeitsbezogene brancheninterne als auch branchenexterne Gründe gibt. Zum einen sind Beschäftigungen im Gastgewerbe trotz schwieriger Bedingungen häufig mit sinnstiftenden Arbeitserfahrungen, Kommunikationschancen und Selbststeuerungsmöglichkeiten verbunden, die sich aus der Dienstleistungstätigkeit selbst ergeben. Das Erleben gelingender Dienstleistungsinteraktion erzeugt Arbeitsmotivationen und Bindungen eigener Art. Zum anderen lassen sich im Gastgewerbe Erwerbswünsche nach ‚Nicht-Normalarbeitsverhältnissen‘ verwirklichen, die der Wohlfahrtsstaat fördert, und die Branche bietet in größerem Umfang Integrationschancen für Personengruppen mit schwacher Verhandlungsposition am Arbeitsmarkt, z. B. für Zugewanderte oder Personen ohne Berufsabschluss. Das heißt, die Beschäftigungsverhältnisse werden durch institutionelle und arbeitsmarktstrukturelle Faktoren stabilisiert, die außerhalb der Branche liegen. Sowohl die tätigkeitsbezogenen Arbeitsanreize als auch die Gegebenheiten des Arbeitsmarktes und des Wohlfahrtsstaates prägen Gestaltungsspielräume für gutes Arbeiten im Gastgewerbe. Dies wird im Folgenden auf der Basis von vorliegender Literatur und von Erfahrungen aus dem BMBF-geförderten Projekt INDIGHO „Innovation und demografischer Wandel im Gaststätten und Hotelgewerbe“ erläutert. Zunächst werden die Besonderheiten personenbezogener Dienstleistungsarbeit beschrieben und Ambivalenzen der Arbeitsgestaltung im Servicebereich diskutiert, bevor genauer auf die institutionelle und arbeitsmarktstrukturelle Einbettung von Arbeit im Gastgewerbe eingegangen wird.

3 Johannes Berger unterstreicht in diesem Aufsatz, dass die Leistungsbereitschaft abhängig Beschäftigter nicht allein durch materielle Anreize, Überwachung und drohende Sanktionen erklärbar sei. Ein weiteres wesentliches Element sind Wertbindungen und Vertrauensbeziehungen in Arbeitsorganisationen (Berger 1995).

2 Beschäftigte im Spannungsfeld zwischen Gästen und Unternehmen

Weit über Deutschland hinaus sind Niedriglöhne, Beschäftigungsrisiken und nicht existenzsichernde Beschäftigungsverhältnisse Merkmale des Gastgewerbes. Länderübergreifend ist Arbeit in der Branche durch überdurchschnittliche Unfallgefahren, hohe körperliche und psychische Belastungen, regelmäßig anfallende Überstunden und eine ungünstige Lage von Arbeitszeiten gekennzeichnet (Klein Hesselink et al. 2004; European Agency for Safety and Health at Work 2008; Gerogiannis et al. 2012; Holtgrewe und Sardavar 2012; Maack et al. 2013). Verstärkt durch betriebliche Rationalisierungsstrategien, kommt es in einigen Segmenten der Branche zu dramatischen Verdichtungen schlechter Arbeitsbedingungen und niedriger Entlohnung, wie dies z. B. für Zimmerreinigungskräfte in Hotels gezeigt wurde (Vanselow 2007). Doch neben diesen schwierigen Arbeitsbedingungen verweisen nicht nur gastgewerbliche Führungskräfte, sondern auch Angestellte immer wieder auf eine hohe Arbeitszufriedenheit, die insbesondere mit dem Abwechslungsreichtum der Tätigkeit, der Eigenverantwortlichkeit in der Arbeit, dem Austausch mit den Gästen sowie der Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen begründet wird (Krüger/Guhleemann in diesem Band; Alaze-Hagemann et al. zu Existenzgründungen in diesem Band). Das heißt, sie heben Aspekte ihrer Arbeit hervor, die in der Tradition der Debatten zur Humanisierung der Arbeit seit den 1970er und 1980er Jahren ‚Gute Arbeit‘ auszeichnen. Wie entsteht diese branchentypische Kombination von unterschiedlich bewerteten Arbeitsbedingungen?

Arbeit im Gastgewerbe ist personenbezogene Dienstleistungsarbeit, Arbeit, in deren Zentrum eine unmittelbar an Kundenbedürfnissen orientierte und kommunikativ mit Gästen abgestimmte Leistungserbringung steht. In der Gesamtschau aller Branchen ist die Palette von Dienstleistungen breit. Sie umfasst sowohl privatwirtschaftlich als auch öffentlich erbrachte Services, sachbezogene ebenso wie personenbezogene. IT-Beratung und Ingenieurdienstleistungen gehören ebenso zum Dienstleistungssektor wie Pflege und Gesundheitstherapie, Bildung und Erziehung, Einzelhandel, Transport- und Reinigungsdienstleistungen. Dienstleistungstätigkeiten unterscheiden sich also erheblich in ihrem Inhalt und ihrem Qualifikationsniveau. Im Gastgewerbe gehören allerdings weite Bereiche zu einem Typus von Arbeitsplätzen, die Holtgrewe „einfache Dienstleistungen in der Fläche“ genannt hat (Holtgrewe 2015, S. 9). Das sind arbeitsintensive, lokal gebundene Tätigkeiten mit geringen (oder unterschätzten) Qualifikationsanforderungen, die z. B. als Pflege- und Versorgungstätigkeiten oder in der Abfallentsorgung und Reinigung Analogien zu Haus- und Eigenarbeit aufweisen (ebd., S. 9f.). Wie Jacobsen (2010, S. 221) zu Recht anmerkt, ist Dienstleistungsarbeit im Hinblick auf ihre materiell-stoffliche

Dimension eher graduell als prinzipiell von Produktionsarbeit zu unterscheiden, wenngleich sie sich stärker auf Informationen oder den Umgang mit Personen und weniger auf Objekte richtet. Ein wichtiges Merkmal von Arbeitssituationen ist die Frage, in welchem Maße sie durch Ungewissheiten und Risiken charakterisiert sind (ebd.). In personenbezogenen Dienstleistungsprozessen resultieren diese vor allem aus der Komplexität der Beziehungen zwischen Dienstleistern, den Dienstleistungsunternehmen sowie den Kunden.

2.1 Arbeit im Gastgewerbe als Interaktionsarbeit

Bezugspunkt von Arbeit in der Gastronomie und Hotellerie sind die Gäste, die Beherbergungsleistungen, gastronomischen Service, Veranstaltungsmanagement und weitere angebotene Dienstleistungen (etwa im Wellness-Bereich) nachfragen. Produktion und Konsumtion der Dienstleistungen fallen bei personenbezogenen Dienstleistungen in der Regel zusammen. Dieses ‚uno-actu-Prinzip‘ bedeutet für Gastronomie und Hotellerie, dass die Gäste den Zeitpunkt der Erbringung der Dienstleistungen bestimmen, denn in der Branche dominieren hierarchische Dispositionsbeziehungen, in denen sich die Kundinnen und Kunden in der Regel in einer strukturell stärkeren Position als die Dienstleister/-innen befinden (Böhle et al. 2015a, S. 25f.).

Bei weitem nicht an jedem Arbeitsplatz und zu jedem Zeitpunkt, aber doch im Kern, ist Arbeit im Gastgewerbe durch ihren Personenbezug sogenannte ‚interaktive Arbeit‘ (Dunkel und Weihrich 2012) oder ‚Interaktionsarbeit‘ (Böhle und Glaser 2006; Böhle et al. 2015a, S. 17ff.). Auch Tätigkeiten, die nicht im unmittelbaren Kundenkontakt stattfinden – z. B. Organisationsarbeiten, Verwaltungs- und Abrechnungsarbeiten, die Zubereitung von Mahlzeiten oder Reinigungstätigkeiten (vgl. Menz 2012, S. 121) – haben immer die Gäste als Bezugspunkt. Interaktionsarbeit erfolgt mit den Menschen, deren Bedürfnisse und Interessen erfüllt werden sollen, und die – das ist für die Arbeitsgestaltung bedeutsam – an diesem Prozess unmittelbar beteiligt sind: „Dienstleistung ist immer eine Ko-Produktion von Dienstleistern und Kunden: Das Dienstleistungsergebnis kann nur gemeinsam erstellt werden“ (Gross und Badura 1977; Dunkel und Weihrich 2012; zitiert nach Böhle et al. 2015b, S. 38). Personenbezogene Dienstleistungsprozesse können daher nur gelingen, wenn sich die Beteiligten in gewissen Grenzen auf die Handlungslogik ihrer Interaktionspartner einlassen. Die dafür notwendigen Aushandlungsprozesse müssen im Gastgewerbe u. a. betriebswirtschaftliche Interessen oder bürokratische Vorgaben mit den lebensweltlichen Bedürfnissen der Gäste versöhnen.

Gastgewerblich Beschäftigte sind im Kundenkontakt in Erwartungen, Aushandlungsprozesse, Formen der Kontrolle, Unterordnung und Anerkennung eingebunden, die sich nicht allein aus ihrem Angestelltenstatus im Betrieb, sondern auch aus ihrer Interaktion mit den Gästen ergeben. Diese treten als ‚dritte Partei‘ in den Leistungsprozess ein. Zwischen den Dienstleistenden, dem Dienstleistungsunternehmen und den Kundinnen/Kunden entsteht eine triadische Beziehung, in der sich formale und informelle Rollen sowie unterschiedliche Entscheidungs- und Handlungslogiken überlagern (Korczynski 2002; Dunkel und Weihrich 2012, S. 33ff.). Dabei richten Gäste sowohl an das gastgewerbliche Unternehmen als auch an die Servicebeschäftigten Erwartungen und Forderungen. Unternehmen und Beschäftigte können ihrerseits versuchen, Gäste und ihr Verhalten zu beeinflussen – im Sinne der effizienten und störungsarmen Abwicklung der Dienstleistung, im Sinne der Unternehmensziele oder auch im Sinne einer als sinnhaft und abwechslungsreich erlebten Servicebeziehung, die Kompetenz und Expertise der Beschäftigten anerkennt und Produzentenstolz zulässt. Beschäftigte wiederum müssen quasi zwei Herren dienen, deren Interessen typischerweise nicht übereinstimmen, und sich sowohl mit dem Kunden als auch mit dem Arbeitgeber arrangieren. Das birgt Potenzial für Konflikte, aber auch für Sinnerleben und autonomes Handeln.

Wie Voswinkel (2005a) detailliert gezeigt hat, wird die Grenzstellenarbeit von Dienstleistungsbeschäftigten dadurch gerahmt und verkompliziert, dass diese nicht nur mit unterschiedlichen Erwartungen der Beteiligten in der Dienstleistungstriade umgehen müssen, sondern dass Kundinnen/Kunden bzw. Dienstleistungsunternehmen auch für sich mehrdimensionalen und zum Teil widersprüchlichen Handlungsnormen folgen. In Dienstleistungsunternehmen gibt es einen latenten Konflikt zwischen Verkaufs- und Effizienzorientierungen einerseits sowie Professionalität und Kundenorientierung andererseits (ebd., S. 44ff.). Gäste sollen so bedient werden, dass sie zufrieden mit der Leistung sind, dass die Servicebeziehung fachlichen Standards genügt, dass ggf. Sonderwünsche erfüllt werden und Gäste dauerhaftere Bindungen an das Unternehmen aufbauen. Gleichzeitig stehen die organisierten Dienstleistungsprozesse unter der Maßgabe der effizienten Abwicklung, die tendenziell nach Standardisierung, Ressourcensparnis und dem Verzicht auf Investitionen in soziale Beziehungen strebt. Kundinnen und Kunden wiederum sind an Effizienz und einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis interessiert, aber eben auch an qualitativ bzw. fachlich hochwertigen Dienstleistungen und an kundenorientierter, ggf. individueller Behandlung (ebd., S. 52). Wie solche potentiell widersprüchlichen Handlungsorientierungen in der Praxis ausbalanciert werden sollen, regeln Dienstleistungskonzepte der Unternehmen, die in vielen Betrieben allerdings informell bleiben. Diese Konzepte können funktionalistisch auf Selbstbedienung setzen, oder sie können interaktionsbezogen eine

einheitliche Behandlung der Gäste durch festgelegte Verfahren vorgeben, oder sie können interaktionsbezogen das subjektivierte, situative Handeln der Beschäftigten unterstützen (ebd., S. 102ff.). Dienstleistungsunternehmen beeinflussen so die Qualität der Arbeit ihrer Beschäftigten: Beispielsweise können sie ihnen bestimmte Freiräume in der Interaktionsarbeit einräumen und den Umgang mit konflikthafter Situationen regeln.

Die prinzipielle Offenheit personenbezogener Dienstleistungsprozesse bedeutet allerdings, dass betriebliche Dienstleistungskonzepte die sozialen Beziehungen zwischen Gästen und Beschäftigten nicht vollständig regeln (können). Vielmehr schafft die Austauschbeziehung eine eigene soziale Realität, in der Dienstleister/-innen und Kundinnen/Kunden auch informelle Allianzen eingehen oder ironisch mit betrieblichen Leistungsvorgaben ‚spielen‘ können (Holtgrewe 2005, S. 42). Das geschieht beispielsweise, wenn Angestellte jenseits des vorgesehenen betrieblichen Leistungskatalogs bei der Lösung privater Probleme von Gästen helfen, wenn sich der Barkeeper vor Schichtende von den letzten Gästen auf einen Drink einladen lässt oder wenn im Niedrigpreisrestaurant mit einem Augenzwinkern ein ‚Fünf-Sterne-Service‘ inszeniert wird. Servicearbeit im unmittelbaren Kundenkontakt ist zwangsläufig subjektivierte Arbeit mit erheblichen Anforderungen an die Selbststeuerungsfähigkeit der Dienstleistenden.

2.2 Besondere Anforderungen an Interaktionsarbeit

Mit dem Abwechslungsreichtum und den Handlungsspielräumen von Dienstleistungstätigkeiten gehen allerdings auch Risiken einher. In Verbindung mit einem hohen Arbeitspensum entstehen leicht Situationen, die Beschäftigte dysfunktional beanspruchen. Das erklärt sich aus den vielfältigen Anforderungen, die interaktive Dienstleistungsarbeit beinhaltet.

In den letzten Jahren ist verschiedentlich versucht worden, die Inhalte personenbezogener Interaktionsarbeit genauer zu bestimmen. Nach Böhle und anderen werden durch das Konzept der Interaktionsarbeit (Dunkel und Weihrich 2010; Dunkel und Weihrich 2012; Böhle 2011; Böhle et al. 2015a) vier zentrale Bestandteile der Arbeit beschrieben (vgl. auch Abb. 1 in Böhle et al. 2015a, S. 19 sowie Böhle et al. 2015b, S. 39ff.):

- Die *Kooperationsarbeit* dient der Herstellung einer Beziehung zwischen Gästen und Dienstleistern/Dienstleisterinnen durch kompetentes situatives Handeln, das die Interessen und Handlungslogiken der Gäste mit den betrieblichen Verkaufskonzepten zusammenbringt. Wie bereits erläutert, kann ohne diese

Beziehung die Koproduktion nicht gelingen. Gleichzeitig bleibt der Abstimmungsprozess mit den Kundinnen/Kunden voraussetzungs- und kann von den Unternehmen nicht detailliert vorgezeichnet werden.

- Ein weiterer Bereich interaktiver Arbeit ist die *Gefühlsarbeit*, d. h. die Arbeit der Dienstleistungsbeschäftigten an den Gefühlen ihrer Kundinnen und Kunden. Gefühlsarbeit schafft bei ihnen Orientierungen und Handlungsbereitschaften, die die Dienstleistung ermöglichen oder erleichtern, etwa indem verärgerte Gäste beruhigt oder Kaufwünsche erzeugt werden. Mit den Dienstleistungskonzepten von Unternehmen und ihren angebotenen Leistungen variieren Art und Umfang der zu leistenden Gefühlsarbeit. In der gehobenen Gastronomie und Hotellerie, in der Gäste als personale Kunden/Kundinnen (Voswinkel 2005b) individuell bedient werden, oder in animationsintensiven Bereichen der Erlebnisgastronomie und -hotellerie ist erfolgreiche Gefühlsarbeit besonders wichtig.
- Voraussetzung für eine gelingende Gefühls- und Kooperationsarbeit ist die *Emotionsarbeit*. Interaktive Dienstleistungsarbeit beinhaltet in der Regel, dass die Beschäftigten mit und an ihren eigenen Gefühlen arbeiten. Im Gastgewerbe sind dafür viele Beispiele zu finden – von der immer freundlichen gastronomischen Serviceangestellten bis zum nachts um drei noch freundlich plaudernden Nachtportier. Erwartungen bezüglich der zu leistenden Emotionsarbeit werden sowohl durch überbetriebliche Normen, Berufs- und Tätigkeitsbilder als auch durch betriebliche Dienstleistungskonzepte erzeugt, wobei sich konfligierende Normen besonders belastend für die Beschäftigten auswirken können. Zum Teil sind die betrieblichen Vorgaben als Leitbilder oder Vorschriften für den Umgang mit Gästen auch formalisiert.
- Viertens schließlich ist interaktive Dienstleistungsarbeit zwangsläufig mit *subjektivierendem Arbeitshandeln* verbunden, d. h. dem durch die Persönlichkeit des Dienstleistenden bestimmten Umgang mit Unwägbarkeiten und Unplanbarkeiten des Dienstleistungsprozesses. Erfolgsrelevante Entscheidungen können erst im Prozess getroffen werden. Das Handeln wird dabei maßgeblich durch z. T. diffuse Informationsquellen und Stimmungslagen sowie durch die Fähigkeit diese zu erspüren und wahrzunehmen geleitet. Notwendig dafür ist die Schaffung einer temporären Intimität, die dieses Handeln ermöglicht aber auch – wie bei den anderen Merkmalen – Risiken der Selbstverleugnung impliziert.

Das Konzept der Interaktionsarbeit bringt das Gemeinsame und Besondere dieser Tätigkeiten auf den Punkt. Allerdings treten in diesem Konzept die stofflichen und gegenständlichen Bezüge der Dienstleistungstätigkeit, ihre handfesten physischen Herausforderungen in den Hintergrund. Diesbezüglich ist eine Studie von Voswinkel (2005a) informativ, die auf der Basis empirischer Forschung

in Unternehmen des Einzelhandels und des Gastgewerbes sieben Elemente der Kundeninteraktionsarbeit identifiziert, die Beschäftigten als Handlungsrahmen dienen und ihre Arbeit kommunizierbar machen (ebd., S. 163ff.). Geleistet wurden in den von Voswinkel untersuchten Arbeitssituationen: Normalisierungsarbeit zur Beseitigung von Störungen, Kontrollarbeit zur Sicherung korrekten Kundenverhaltens, Transferarbeit zur Übermittlung der gewünschten Ware sowie Beratungsarbeit, Verkaufsarbeit, Animationsarbeit und Hilfsarbeit. Voswinkels Studie verdeutlicht die große Spannbreite von Kompetenzen und Handlungen, die eine gelingende Dienstleistung voraussetzt. Die Teilbereiche der Interaktionsarbeit – Kooperationsarbeit, Gefühlsarbeit, Emotionsarbeit und subjektivierendes Arbeitshandeln – werden nämlich in all diesen unterschiedlichen Handlungsrahmen geleistet. Es zeigt sich aber auch sehr deutlich, dass die Interaktionsarbeit mit den anderen, oft physisch anspruchsvollen Aspekten des Verkaufens, Bewirtens und Beherbergens unmittelbar verbunden und verschränkt ist. So werden in der Gastronomie beispielsweise vom Servicepersonal auch neue Gäste begrüßt, während die Beschäftigten mit schweren Tellern bei schummriger Beleuchtung unterwegs sind oder Angestellte im Zimmerservice einer Pension geben Gästen eine Auskunft, während sie die Flure reinigen. Diese Gleichzeitigkeit von physischen und psychischen Belastungen macht Arbeit im Gastgewerbe einerseits besonders riskant im Hinblick auf negative gesundheitliche Folgen, andererseits sind für viele Beschäftigte wohl gerade diese kommunikativen Anteile und sozialen Bezüge ihrer Arbeit attraktiv.

Die arbeitswissenschaftliche Forschung hat seit Längerem auf spezifische Gefährdungen aufmerksam gemacht, die von Gefühls- und Emotionsarbeit ausgehen. Beschäftigte müssen vor dem Hintergrund einer ökonomischen Rationalität bei sich sowie den Kundinnen und Kunden bestimmte erwünschte Gefühle erzeugen und andere Gefühle unterdrücken. Diese strategische Nutzung und aktive Manipulation von Emotionen kann zu emotionaler Erschöpfung und zur Entfremdung von den eigenen Gefühlen führen (Hochschild 1983; Weber und Rieder 2004; Rastetter 2001; Nerdinger 2012). Gesundheitsgefährdend ist allerdings auch eine übermäßige emotionale Identifikation mit Kunden bzw. Gästen. Gelingendes Emotionsmanagement beinhaltet daher auch professionelle Distanz und Reflexivität im Umgang mit Gefühlen (Voswinkel 2005a, S. 260f.).

Beschäftigte sind bei interaktiver Dienstleistungsarbeit zudem häufig mit widersprüchlichen Erwartungen konfrontiert: So stehen beispielsweise Verkaufs- und Beratungsarbeit in einem einander bedingenden, aber auch konfliktären Verhält-

nis (Voswinkel 2005a, S. 181)⁴. Das Servicepersonal eines Restaurants muss z. B. abwägen, ob die Gäste ergebnisoffen am Gebrauchswert orientiert und entlang professioneller Standards beraten werden, oder ob Gerichte angepriesen werden, die am gegebenen Tag noch ‚abverkauft‘ werden sollten. Weiterhin kommt es gerade im Gastgewerbe auch immer wieder zu Irritationen und unterschiedlichen Situationsdeutungen in Bezug auf Fremd- und Selbstbedienung (ebd., S. 181ff.). Gäste wollen entscheidungs- und handlungsfähig bleiben, aber ggf. auch rasch unterstützt, bedient und informiert werden. Ein weiterer möglicher Konflikt ist der zwischen Kunden- bzw. Gästekontrolle und Normalisierungsarbeit, d. h. Handlungen, die Störungen der Dienstleistungsinteraktion möglichst unauffällig ausräumen (ebd., S. 205). Derartige dissonante Erwartungen müssen Beschäftigte situationsangemessen austarieren und ihr Handeln darauf einstellen. Gelingt dies nicht oder nicht zur Zufriedenheit der Gäste, können manifeste Konflikte die Folge sein, die von Beschäftigten als sehr anstrengend erlebt werden, vor allem wenn sie mit groben Missachtungen ihrer Kompetenz und ggf. sogar mit Beleidigungen oder Handgreiflichkeiten einhergehen (ebd., S. 223f.).

2.3 Konsequenzen für die Arbeitsgestaltung

Aufgrund der geschilderten Besonderheiten müssen bei der Gestaltung interaktiver Dienstleistungsarbeit vielfältige Aspekte und Anforderungen beachtet werden. Sowohl bezüglich der Kriterien der Arbeitsgestaltung als auch möglicher Handlungsfelder gibt es Besonderheiten gegenüber anderen Tätigkeiten, beispielsweise in der Industriearbeit. Diese wurden zwar noch nicht in einem allgemein anerkannten Gestaltungskonzept formuliert, in der Forschung aber bereits benannt (insbesondere Böhle et al. 2015a).

Arbeitswissenschaftliche Forschung und insbesondere die Debatte zur Humanisierung der Arbeit haben seit den 1970er und 1980er Jahren Merkmale ‚Guter‘ Arbeit beschrieben und empirisch belegt. Als Kriterien einer gesundheitsgerechten Aufgabengestaltung, die die intrinsische Motivation von Beschäftigten erhöht, wurden insbesondere Ganzheitlichkeit, Anforderungsvielfalt, Möglichkeiten der sozialen Interaktion, Autonomie, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, Zeitelastizität und stressfreie Regulierbarkeit sowie Sinnhaftigkeit ausgemacht (Ulich 2001,

4 In ähnlicher Weise beschreibt Menz (2012) potentielle Konflikte zwischen den vier Grundorientierungen interaktiver Arbeit in der Hotellerie, nämlich Serviceorientierung, Vertriebsorientierung, Kontrollorientierung und Steuerungsorientierung (ebd., S. 123ff.).

S. 194). Eine Betrachtung dieser Vorgaben in Bezug auf Arbeit im Gastgewerbe lässt zwei Schlussfolgerungen zu.

Zum einen können Tätigkeiten in der Hotellerie und Gastronomie nach diesen Kriterien nicht per se als ‚schlechte‘ Arbeit gelten. Prekär sind zweifellos viele Beschäftigungsverhältnisse im Gastgewerbe, insbesondere im Hinblick auf Entlohnung, Arbeitszeiten und soziale Sicherung. Auch die Arbeitsumgebung ist aufgrund von Lärm, Hitze oder Kälte, Zugluft, schlechter Beleuchtung und Unfallgefahren häufig kritisch zu bewerten (vgl. dazu Krüger/Guhlemann in diesem Band). Aus einer arbeitsinhaltlichen und auf die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz bezogenen Perspektive fällt die Bilanz jedoch deutlich positiver aus. So sind Servicetätigkeiten in einem Restaurant oder am Hotelempfang häufig durch Anforderungsvielfalt und relativ große Handlungsspielräume der Beschäftigten gekennzeichnet. Der Arbeitsalltag bietet viele Gelegenheiten zur sozialen Interaktion und Kooperation mit Kolleginnen und Kollegen. Besuche von Gästen können ganzheitlich erlebt werden und es ist durchaus sinnstiftend, Menschen mit Nahrung und Obdach zu versorgen, ihnen Aufenthalte in der Fremde zu erleichtern und schöne Freizeitserlebnisse zu ermöglichen. Vor allem das unmittelbare Erleben zufriedener Gäste und deren positive Rückmeldungen motivieren Beschäftigte in der Branche. So formulierte z. B. eine Interviewpartnerin im Rahmen des Projekts INDIGHO: „Und das ist wirklich einfach schön, zu merken, dass die Leute gerne zu einem kommen, sich hier wohlfühlen. (...) Gerade genau unser Salatdressing mögen oder den Flammkuchen, so wie er gemacht wird. Das ist toll. Das ist wirklich total schön. Und dann kann man abends nach Hause gehen und denken: Du hattest einen total tollen Tag. Dir tut der Rücken weh und die Füße wollen auch nicht mehr. Und die Hände und überhaupt. Aber es war schön. Und dafür machen wir das.“ (Fall 1, Abs. 233)

Zum anderen müssen die klassischen Grundsätze humaner Arbeitsgestaltung jedoch in Bezug auf Dienstleistungsarbeit, insbesondere Interaktionsarbeit, sorgfältig geprüft und zum Teil modifiziert werden. Vor allem die spezifischen Belastungen, die sich aus der Interaktion mit Gästen ergeben, führen zu Ambivalenzen für Beschäftigte und damit zu positiven wie negativen Ausprägungen der Arbeitsqualität, wenn die Grundsätze unverändert angewandt werden (Dunkel und Weihrich 2010; Böhle et al. 2015a). So kann beispielsweise eine hohe Vielseitigkeit der Arbeitsaufgabe im Gastgewerbe nicht nur als Abwechslung, sondern auch als Überforderung und beanspruchende Entgrenzung erlebt werden (Böhle et al. 2015a, S. 103). Darauf müssen Dienstleistungskonzepte reagieren, indem beispielsweise Grenzen des Service bestimmt oder Regeln geschaffen werden, wie bei hoher Arbeitsbelastung Tätigkeiten im Team weitergegeben werden können. Ähnliches gilt für die Handlungsspielräume in der Kommunikation und Interaktion mit Gästen.

Sie wirken für die Beschäftigten motivierend, ermöglichen gelingende Serviceabläufe, reduzieren das Risiko emotionaler Erschöpfung (Nerdinger 2012) und müssen daher erhalten bleiben. Gleichzeitig können sie zu Überforderung führen und es ist Vorsorge zu treffen, wie Beschäftigte bei eskalierenden Konflikten zu schützen sind, insbesondere natürlich im Fall verbaler oder gar körperlicher Belästigung durch Gäste. Nach schwierigen Interaktionssituationen, aber auch im ‚Normalbetrieb‘ ist es wichtig, Beschäftigten Pausen von der Emotionsarbeit zu gewähren. Dafür können Rückzugsräume ohne Gästekontakt oder Austauschgelegenheiten im Team dienen (Böhle et al. 2015a, S. 234ff., 241f.). Vorsicht ist schließlich auch bezüglich der Gestaltungsprämisse erlebter Sinnhaftigkeit in der Arbeit geboten. Die Ausführungen zu den Gefahren von Emotionsarbeit haben verdeutlicht, dass eine hohe Identifikation mit der Arbeit gerade in Dienstleistungsberufen mit Risiken der Selbstüberlastung, Selbstausbeutung und emotionalen Erschöpfung verbunden ist. Auch bezüglich dieser Dimension ist also eine Gratwanderung geboten: Sinnerleben bleibt ohne Frage ein Merkmal ‚guter‘ Arbeit. Doch zu ihrem Schutz müssen Beschäftigte auch einen reflexiven Umgang mit Emotionsarbeit pflegen und sich zumindest bei Bedarf auf eine Beschäftigtenrolle zurückziehen, die Distanzierungen von den persönlichen Nöten, Umständen und Befindlichkeiten der Gäste erlaubt (Voswinkel 2005a, S. 268ff.). Eine professionelle Dienstleistungsbeziehung schützt vor den Zumutungen von arbeitsbezogener Interaktion, die zu viel Persönliches verlangt. So zeigen sich bei näherer Betrachtung, dass die Merkmale humaner Arbeit (Ulich 2001, S. 194) bei interaktiven Dienstleistungstätigkeiten wohl nicht als Maxima einzelner Merkmalsausprägungen formuliert werden können, sondern der Spezifizierung und Einhegung bedürfen. Wie dies für die einzelnen Dimensionen geschehen kann und welche praktischen Maßnahmen der Arbeitsgestaltung vorgeschlagen werden können, findet sich detailliert in einer Studie von Böhle und Kolleginnen (Böhle et al. 2015a, b).

Und noch eine prinzipielle Hürde ist zu beachten, wenn interaktive Dienstleistungsarbeit human gestaltet werden soll: Der Arbeitsprozess ist von triadischen Beziehungen geprägt, während die Organisation der Arbeit in einem Produktionsunternehmen in der Regel zunächst ‚nur‘ zwischen Unternehmen und Belegschaften bzw. deren Interessenvertretungen geregelt wird. Da interaktive Dienstleistungen ‚uno-actu‘ erfolgen, treten die Gäste, deren Belange zu beachten sind, als einflussreiche dritte Partei in den Arbeitsprozess und seine Gestaltung hinein (Böhle et al. 2015a, S. 99ff.). Die Erwartungen von Gästen (oder deren Antizipation durch die Dienstleistungskonzepte der Unternehmen) können Arbeitsgestaltungsmaßnahmen Grenzen setzen. So gehen beispielsweise schlechte Sichtverhältnisse, Lärm und lange Arbeitszeiten aus Sicht des Arbeitsschutzes mit relevanten Gesundheitsgefahren einher, während helle Beleuchtung, das Abschalten von Musik und frühe Schließ-

zeiten häufig nicht den Wünschen von Restaurantgästen entsprechen. Intelligente Servicekonzepte müssen sich mit solchen Interessenunterschieden aktiv befassen. Gleichzeitig besteht eine wichtige, über den Einzelbetrieb hinausgreifende, Aufgabe darin, Erwartungen von Gästen auch zu beeinflussen, die darin enthaltenen Zumutungen an Beschäftigte sichtbar zu machen und für eine Anerkennung ihrer Interessen zu werben. Dies betrifft sowohl die Rahmenbedingungen des Service als auch die Interaktion selbst. Gäste sind eine wichtige Quelle von Arbeitszufriedenheit für die Beschäftigten (Voswinkel 2005a, S. 270), so dass die Anerkennung der geleisteten Arbeit und der dafür notwendigen Kompetenzen sowie der respektvolle Umgang mit den Dienstleistern/Dienstleisterinnen essentiell für die erlebte Arbeitsqualität sind. Nicht zuletzt hat auch die Qualität des erbrachten Service einen sehr direkten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit von Dienstleistungsbeschäftigten, denn die unmittelbar erfolgenden Rückmeldungen der Gäste wirken sich auf ihr Sinnerleben des Arbeitsprozesses aus.

Arbeitsgestaltung im Gastgewerbe reicht daher über die betriebliche Arbeitsumgebung und Arbeitsorganisation hinaus in die Geschäftskonzepte und Servicestrategien hinein und muss sich auch mit den Erwartungen und Handlungsmustern von Gästen befassen.

3 Institutionelle und strukturelle Rahmenbedingungen gastgewerblicher Beschäftigung

Bezüglich der Beschäftigtengruppen, die das Gastgewerbe für die eingangs geschilderten, zum Teil wenig attraktiven Beschäftigungsbedingungen gewinnen kann, ergibt sich ein buntes Bild. Sowohl hinsichtlich ihrer Unternehmensformen als auch hinsichtlich ihrer Personalpolitiken ist die Branche heterogen. Allerdings zeigen sich neben Segmentationslinien innerhalb des Gastgewerbes und innerhalb von Betrieben betriebsübergreifend deutliche Abweichungen der Personalpraktiken von den industriellen Kernbranchen des deutschen Beschäftigungssystems. Das Gastgewerbe weist überdurchschnittlich hohe Anteile von Frauen in Teilzeit oder geringfügiger Beschäftigung sowie von Beschäftigten mit Migrationshintergrund und solchen ohne deutsche Staatsangehörigkeit auf (vgl. Schlote-Sautter et al. in diesem Band). Mit mehr als einem Viertel hatte nach Daten des Mikrozensus im Jahr 2014 ein hoher Anteil der Beschäftigten einen schulischen, aber keinen berufsqualifizierenden Abschluss (ebd.). Und auch der Anteil der Personen, die sich noch in schulischer oder beruflicher Ausbildung befinden, ist höher als in der Gesamtwirtschaft (ebd.).

Um die Besonderheiten der Beschäftigungsstruktur im Gastgewerbe zu verstehen, lohnt ein Blick auf das Umfeld der Betriebe, denn betriebliche Personalpraktiken und betriebliche Beschäftigungssysteme werden nicht allein von den Leistungen und Produkten der Unternehmen determiniert. Sie sind vielmehr „eingebettet“ (Granovetter 1985). Das heißt, die Beschäftigungsbedingungen, die von Beschäftigten geforderten Qualifikationen und Kompetenzen, der Einsatz von Technik, die geschlechtsspezifische Aufteilung von Tätigkeiten und viele andere Aspekte der betrieblichen Organisation von Arbeit werden durch die Rahmenbedingungen geprägt, unter denen Unternehmen tätig sind. Institutionelle und strukturelle Umwelten erleichtern und legitimieren bestimmte Geschäfts- und Personalstrategien von Unternehmen und werden ihrerseits durch sie verstärkt und verstetigt (Powell und DiMaggio 1991).

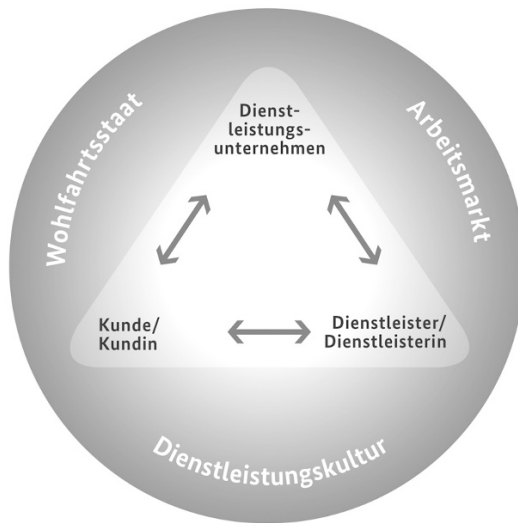


Abb. 1 Institutionelle und strukturelle Rahmenbedingungen der triadischen Dienstleistungsbeziehung im Gastgewerbe; eigene Darstellung

Auch die triadische Beziehung zwischen Beschäftigten, gastgewerblichen Unternehmen und Gästen unterliegt derartigen Prägungen durch betriebsexterne Kontexte (u. a. Holtgrewe 2005). Diese beeinflussen sowohl die Beschäftigungsbeziehung als auch die Nachfrage nach der gastgewerblichen Dienstleistung und die Art und

Weise ihrer Erbringung. Für die in diesem Beitrag diskutierte Frage, was – trotz vielfach schwieriger Beschäftigungsbedingungen und hoher Arbeitsanforderungen – Beschäftigungsverhältnisse und Arbeitsvollzüge im Gastgewerbe stabilisiert, sind auf einer gesellschaftlichen Ebene drei institutionelle und strukturelle Kontexte besonders relevant: der Wohlfahrtsstaat (vor allem bezüglich seiner Familienpolitik), Arbeitsmarktstrukturen (insbesondere qualifikationsbasierte Schließungstendenzen der Arbeitsmärkte in anderen Branchen) sowie die Dienstleistungskultur in Deutschland. Diese Rahmenbedingungen prägen Arbeitskräftepotenziale im Gastgewerbe sowie die Beziehungen zwischen gastgewerblichen Unternehmen, ihren Beschäftigten und den Gästen (vgl. Abb. 1).

3.1 Unternehmerische Flexibilitätsstrategien, Arbeitsmarktstrukturen und Wohlfahrtsstaat

Zwischen der Personalarbeit von Dienstleistungsunternehmen, der Lage auf dem Arbeitsmarkt und sozialpolitischen Entwicklungen bestehen vielfältige Wechselbeziehungen. Sie betreffen nicht nur die Beschäftigten, sondern auch die potentielle Kundschaft, deren Konsumbereitschaften und -möglichkeiten wichtig für die Geschäftsaussichten der Betriebe sind. Nachweislich gibt es innerhalb Europas erhebliche Variationen der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in den Einfachdienstleistungen, die im Zusammenhang mit wohlfahrtsstaatlichen Arrangements und der Regulierung des Arbeitsmarkts stehen (Holtgrewe 2005). Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich jedoch auf Gründe für die eingangs geschilderten Besonderheiten der Beschäftigungsstruktur im Gastgewerbe. Diese sind Ausdruck betrieblicher Personalstrategien, mit denen gastgewerbliche Unternehmen Arbeitskräftepotenziale erschließen, die ihren Ursprung nicht primär in den Ausbildungsaktivitäten und Gratifikationen der Branche selbst haben.

Im Gastgewerbe verzichten Arbeitgeber bei der Personalgewinnung traditionell in vielen Tätigkeitsbereichen auf Erwartungen, mit denen sich Arbeitnehmer/-innen im deutschen Beschäftigungssystem typischerweise konfrontiert sehen. Zum einen reduzieren sie im Vergleich zu anderen Branchen ihre Erwartungen, dass Beschäftigte in Vollzeit und auf zunächst unbestimmte Zeit verfügbar sind. Zum anderen sind die Erwartungen bezüglich des Nachweises von Berufszertifikaten geringer als in anderen Branchen. Bis hin zu Stabs- und Führungspositionen stehen fehlende formale Berufsabschlüsse einer Tätigkeit im Gastgewerbe oft nicht entgegen und können leicht durch den Nachweis praktischer Berufserfahrung und durch ‚learning on the job‘ kompensiert werden. Beide Personalgewinnungsmuster ermöglichen die Erschließung von Arbeitskräftepotenzialen, derer sich gastgewerbliche Betriebe

im größeren Umfang bedienen, und entfalten ihre Wirkung vor dem Hintergrund wohlfahrtsstaatlicher Anreizstrukturen bzw. der Personalgewinnungspraxis anderer Branchen.

Neben einem intensiven Preiswettbewerb ist das Gastgewerbe in besonderem Maße von Flexibilitätserwartungen geprägt. Die Nachfrage nach gastgewerblichen Dienstleistungen unterliegt starken, regelmäßigen und unregelmäßigen Schwankungen, die z. B. mit Wetterlagen, kulturellen Ereignissen sowie den Tages- und Wochenrhythmen verknüpft sind. Hinzu kommt die Tatsache, dass ein Großteil der Serviceleistungen azyklisch zur ‚Normalarbeit‘ erbracht wird, d. h. an Abenden, in der Nacht und am Wochenende. Auf diese Herausforderung reagieren gastgewerbliche Unternehmen mit Personalanpassungen und wählen dafür – je nach den Möglichkeiten des geltenden Arbeitsrechts, der staatlichen Arbeitsmarktpolitik und der tarifpolitischen Situation – auch im größeren Umfang Strategien externer Flexibilisierung (vgl. Atkinson 1984; Hohendanner und Bellmann 2006). Sie nutzen statt sozialversicherungspflichtiger Vollzeit Arbeitsplätze in unterschiedlicher Kombination ‚atypische‘ Beschäftigungsverhältnisse mit verringertem Stundenvolumen (Teilzeitarbeit, geringfügige Beschäftigung/Minijobs) oder mit kurzer Dauer (Saisonarbeit). Um kurzfristige Bedarfsspitzen auszugleichen, werden z. B. Aushilfen eingesetzt oder Beschäftigte in Rufbereitschaft gehalten. Vorhersehbaren Schwankungen der Nachfrage über den Tagesablauf wird vielerorts noch immer mit den aus sozialen wie gesundheitlichen Gründen sehr kritisch zu bewertenden geteilten Diensten begegnet.

Im Zuge des Paradigmenwechsels vom fürsorgenden zum aktivierenden Wohlfahrtsstaat (Dingeldey 2011) haben sich in Deutschland in den letzten 15 Jahren die Optionen für ‚atypische‘ Beschäftigungsverhältnisse ausgeweitet⁵. Dabei waren für das Gastgewerbe vor allem Erleichterungen bezüglich der Ausübung einer geringfügigen Beschäftigung von Bedeutung, die u. a. die Abschaffung des Stundenlimits, Anhebungen der Verdienstgrenzen und die Vereinfachung der Abrechnung durch die Arbeitgeber betrafen. Während andere ‚atypische‘ Beschäftigungsformen wie Befristungen oder Leiharbeit eine untergeordnete Rolle spielen, sind geringfügige Beschäftigungsverhältnisse ein zentrales Element gastgewerblicher Personalpolitiken.

Der hohe Anteil geringfügiger Beschäftigungsverhältnisse und Teilzeittätigkeiten wird im Gastgewerbe jedoch nicht nur durch betriebliche Flexibilisierungsstrategien und die rechtlichen Spielräume bei der Ausgestaltung von Beschäftigungsverhältnissen verfestigt, sondern auch durch Erwerbsorientierungen der Beschäftigten selbst. In den Saisonbeschäftigungen, Teilzeittätigkeiten und Minijobs des Ho-

5 Einen Kontrapunkt setzte die 2015 erfolgte Einführung des gesetzlichen Mindestlohns in Deutschland.

tel- und Gaststättengewerbes arbeiten häufig Beschäftigte, die nicht in Vollzeit und/oder nur zeitlich begrenzt zur Verfügung stehen. Das betrifft Personen in Erziehungs-, Pflege- oder Hausarbeitsverpflichtungen, in der Regel Frauen, Schüler und Studierende sowie andere Personengruppen, die (nur) einen Zuverdienst zur Einkommensaufstockung suchen. Für immerhin etwa zwei Drittel der geringfügig Beschäftigten im Gastgewerbe ist der Minijob die einzige Erwerbsarbeit (Maack et al. 2013, S. 70f.). Daher titelt der DEHOGA Bundesverband in einem Positionspapier „Schüler und Studenten, Hausfrauen und Rentner – Beschäftigte lieben ihre Minijobs.“ (DEHOGA Bundesverband, S. 3). Gastgewerbliche Personalpolitiken können darauf setzen, dass vor allem Anreizwirkungen wohlfahrtsstaatlicher Institutionen, aber z. B. auch die praktische Organisation von Ausbildungs- und Studiengängen, eine stabile Nachfrage nach Erwerbsmöglichkeiten mit reduziertem Stundenumfang erzeugen.

Offensichtlich ist dies bei Frauen, die aufgrund zu leistender Care-Arbeit nicht in Vollzeit erwerbstätig sein können oder wollen. Im letzten Jahrzehnt hat es im deutschen Wohlfahrtsstaat widersprüchliche Entwicklungen und mehrdeutige politische Signale in Bezug auf Frauenerwerbstätigkeit gegeben. Einerseits koppelte die arbeitsmarktbezogene Aktivierungspolitik sozialen Schutz in neuer Weise an die Erwerbsbeteiligung und setzte mit dem Ausbau der Betreuungsplätze für Kinder unter drei Jahren deutliche Zeichen für eine Arbeitsmarktintegration von Müttern. Zudem führte die Reform des Unterhaltsrechts im Jahr 2008 zu erheblichen Einschnitten in der Absicherung von nicht oder nur in geringem Umfang erwerbstätigen Ehepartnerinnen im Scheidungsfall. Andere kulturelle, steuer- und sozialversicherungsrechtliche Rahmenbedingungen, die die geschlechtsspezifische Aufteilung von Lohn- und Care-Arbeit in Deutschland prägen, weisen hingegen eine bemerkenswerte Stabilität auf. Noch immer wirken traditionelle Rollenbilder, werden ungleiche Einkommen in Paaren durch das Ehegattensplitting steuerlich begünstigt, unterstützen einige Bundesländer die Nichterwerbstätigkeit von Müttern durch Betreuungsgeld und profitieren nichterwerbstätige Familienangehörige von Mitversicherungsmöglichkeiten in den Krankenkassen. „Die Ausgestaltung der Minijobs trifft auf ein Steuerrecht, das insbesondere für nicht erwerbstätige Ehepartner Anreize schafft, einen Minijob anstelle einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung anzunehmen.“ (Hohendanner und Stegmaier 2012, S. 3) In vielen Regionen fehlen zudem qualitativ zufriedenstellende, flexible Kinderbetreuungsangebote. Infolge dieser beschriebenen Rahmenbedingungen praktizieren viele Paare das Modell eines männlichen Vollzeitbeschäftigten und einer weiblichen Zuverdienerin. Dieses Arbeitsteilungsmuster gewann seit den 1990er Jahren an Bedeutung, sowohl in Westdeutschland (vor allem gegenüber Alleinverdienermodellen) als auch

in Ostdeutschland (gegenüber Modellen mit zwei Vollzeiterwerbstätigen) (Keller und Haustein 2012; BMSFSJ 2011, S. 188ff.).

Frauen fragen daher in größerem Umfang sozialversicherungspflichtige Teilzeitbeschäftigungen sowie Minijobs nach, die ihnen trotz Verpflichtungen in der Care-Arbeit Erwerbsmöglichkeiten eröffnen. In der Gastronomie und Hotellerie wird ein Großteil der sozialversicherungspflichtigen Teilzeitbeschäftigung von den Angestellten mit Kinderbetreuung, Pflege und andere familiären Verpflichtungen begründet (Maack et al. 2013, S. 75f.). Vor allem in der Gastronomie werden Teilzeittätigkeiten aber auch mit Aus- oder Fortbildungen kombiniert (Maack et al. 2013, S. 76), was unterstreicht, dass vor allem ältere Schüler/-innen und Studierende für die Unternehmen als geeignete Personalreserve für Aushilfen am Abend oder am Wochenende gelten. Auch hier gibt es Affinitäten zwischen den betrieblichen Flexibilitätsbedarfen sowie der im Umfang und der Gesamtdauer eingeschränkten zeitlichen Verfügbarkeit der Erwerbstätigen. Für Minijobs zeigt sich branchenübergreifend, dass diese Beschäftigungsverhältnisse besonders von Hausfrauen (bzw. -männern), aber auch Schülern/Schülerinnen, Studierenden und Rentnern/Rentnerinnen, Arbeitslosen und bereits Erwerbstätigen nachgefragt werden (Hohendanner und Stegmaier 2012, S. 2). Wie auch in anderen Branchen weisen im Gastgewerbe ausschließlich geringfügig Beschäftigte einen höheren Frauenanteil auf als die Branche insgesamt (Maack et al. 2013, S. 100). Insgesamt lässt sich festhalten, dass Zuverdienstwünsche verschiedener Personengruppen ein wichtiges und umfangreiches Arbeitskräfteangebot erzeugen, das sich gastgewerbliche Unternehmen zu Nutze machen. Ein Großteil dieser Zuverdienstwünsche wird durch die Familien- und die Sozialpolitik sowie tradierte Muster geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung erzeugt.

Ein zweites besonderes Arbeitskräftepotenzial, auf das gastgewerbliche Betriebe zurückgreifen, entsteht durch berufsfachliche und betriebliche Schließungsprozesse in anderen Branchen. Das Gastgewerbe profitiert indirekt davon, dass diese bei Stellenbesetzungen fachlich einschlägige, anerkannte Berufsabschlüsse, Berufserfahrung und bereits bestehende, längere Betriebszugehörigkeiten zur Bedingung machen. Jedoch schließen sowohl zertifikatsbasierte Facharbeitsmärkte als auch ‚geschlossene‘ Beschäftigungssysteme (Köhler et al. 2008), mit denen sich Betriebe langfristig an Personal binden, jeweils bestimmte Arbeitnehmer/-innen aus, vor allem Personen, denen anerkannte Berufsabschlüsse fehlen oder die (noch) nicht in innerbetrieblichen Laufbahnen Fuß gefasst haben.

Anders ist das in den meisten Unternehmen in der Gastronomie und Hotellerie, die für die Besetzung vieler Positionen bis hin zu Führungstätigkeiten weder auf einem fachlich einschlägigen Ausbildungsabschluss bestehen, noch Wert auf eine seit Längerem bestehende Betriebszugehörigkeit und definierte Karrierewege im

Unternehmen legen. Damit bietet das Gastgewerbe wie einige andere ‚einfache‘ Dienstleistungsbranchen auch Personen Erwerbschancen, die anderswo auf Restriktionen und Einstiegbarrieren treffen (Holtgrewe 2015, S. 10), sei es aufgrund von Ausbildungsabbrüchen oder Zuwanderungsbiografien, von beruflichen Einstiegsphasen, diskontinuierlichen Erwerbsverläufen oder durchlebten biografischen Krisen.

Viele dieser Neuzugänge verbleiben im Gastgewerbe über längere Zeit in schlecht entlohnenden Tätigkeiten mit relativ niedrigen Qualifikationsanforderungen. Andererseits sind gelungene Quereintriege in Fach- und Führungspositionen und erfolgreiche ‚späte‘ Karrieren in der Branche keine Seltenheit. Dazu trägt bei, dass die Belegschaften und Führungskräfte in der Regel erfahren im Umgang mit Neuzugängen sind und Mobilität in der Branche durchaus positiv konnotiert ist. Eine kurze Betriebszugehörigkeitsdauer führt damit nicht zwangsläufig in eine Randbelegschaftsposition.

Zunächst scheint widersprüchlich dazu, dass im Gastgewerbe intensiv ausgebildet wird. Neben Hoch- und Fachschulausbildungen, die gezielt auf Führungstätigkeiten vorbereiten, ist vor allem das duale Ausbildungssystem mit stark besetzten Kernberufen⁶ präsent, so dass Auszubildende einen großen Teil der betrieblichen Belegschaften stellen. Auffällig ist jedoch, dass Berufsabsolventen durch die erworbenen Abschlüsse weniger als in anderen Branchen vor Konkurrenz durch Neu- und Quereintriege geschützt sind.

Die eingeschränkte ‚Marktmacht‘ der Beschäftigten, denen das Gastgewerbe durch reduzierte Verfügbarkeitserwartungen und Qualifikationsansprüche eine Berufsperspektive eröffnet, erhöht naheliegender Weise ihre Dankbarkeit und Loyalität gegenüber der Branche, dem Betrieb sowie den Kolleginnen und Kollegen. Gleiches gilt für ihre Bereitschaft, schwierige Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zu akzeptieren.

3.2 Dienstleistungskulturen und Erwartungen

Arbeit und Beschäftigung im Gastgewerbe werden durch institutionalisierte Erwartungen beeinflusst, die sich auf die Dienstleistung selbst, sowie Zeit und Ort ihrer Erbringung, ebenso wie auf die Eigenschaften der Dienstleistenden und ihr Handeln richten (Holtgrewe 2005; Jacobsen 2005). Dies trägt zum Gelingen von Dienstleistungsprozessen bei, indem Handlungsunsicherheiten der beteiligten Akteure reduziert, die Verständigung über die zu erbringende Leistung erleichtert

6 Köchin/Koch, Restaurantfachfrau/-mann, Hotelfachfrau/-mann, Hotelkauffrau/-mann, Fachkraft im Gastgewerbe, Fachfrau/-mann Systemgastronomie

und bestimmte Geschäftsmodelle bzw. Formen der Arbeitsorganisation legitimiert werden. Dienstleistungskulturen wirken auf unterschiedlichen Ebenen: sowohl in der konkreten Interaktion zwischen Beschäftigten und Gästen als auch in Bezug auf betriebliche Strategien und in Bezug auf die gesamtgesellschaftliche Regulierung von Dienstleistungsarbeit. „Dienstleistungsqualität‘ und ‚Kundenzufriedenheit‘ z. B. können i. d. S. als Normen verstanden werden, die das individuelle, situative Handeln ebenso wie strategische Ziele von kollektiven Akteuren, etwa Dienstleistungsanbietern konstituieren können und darüber hinaus gesellschaftlich wirk-same Orientierungen sind.“ (Jacobsen 2005, S. 16) Dass Dienstleistungskulturen auf gesamtgesellschaftlicher Ebene Folgen für Umfang, Art und zeitliche Lage der Nachfrage nach gastgewerblichen Leistungen – und damit für Arbeitsbedingungen und Beschäftigung – haben, verdeutlicht schon ein oberflächlicher Blick auf die unterschiedlichen Ausgegewohnheiten in verschiedenen europäischen Ländern. Diese korrespondieren mit historisch gewachsenen Formen der Lebensführung und Praxen der Freizeitgestaltung. Auch die faktische Durchsetzung gesetzlich festgelegter Servicezeiten in der Gastronomie und Hotellerie variiert im Län-dervergleich. Darüber hinaus beeinflussen, wie im letzten Abschnitt ausgeführt, wohlfahrtsstaatliche Arrangements Beschäftigung im Gastgewerbe. So bestimmt z. B. die Organisation der Betreuung von Kindern, Kranken und Älteren, welche Bedeutung die Gemeinschaftsverpflegung in Schulen, Betriebskantinen und be-treuten Wohneinrichtungen hat.

Auf Unternehmensebene sind Dienstleistungskulturen besonders wirkungs-mächtig, indem sie betriebliche Personalarbeit orientieren und legitimieren. So beeinflussen sie unter anderem Beschäftigungschancen verschiedener Personen-gruppen. Wirksam werden dabei Zuschreibungen und Differenzierungen, Stereo-type, Erwartungen, Identitätskonstruktionen und Repräsentationen in Bezug auf Geschlecht, Zuwanderungsstatus bzw. kulturelle Herkunft und Alter. Während das Gastgewerbe insgesamt eine gemischt-geschlechtliche Branche ist, lassen sich in einigen Tätigkeitsbereichen – wie etwa Frühstücksservice, Zimmerreinigung oder Gourmetküche – ausgeprägte Geschlechtstypisierungen beobachten, die nicht hinreichend durch ‚familienfreundliche Arbeitszeiten‘ zu erklären sind. Vielmehr sind in den scheinbar neutralen Personalstrukturen und Entlohnungssystemen von (gastgewerblichen) Unternehmen u. a. soziale Konstruktionen von Geschlecht und „weiblichem Arbeitsvermögen“ (Beck-Gernsheim und Ostner 1978) verankert (Acker 1990). Auch bezüglich der kulturellen Herkunft und des Alters von Beschäftigten kann die Personalarbeit gastgewerblicher Unternehmen Differenzierungen antizi-pieren und verfestigen, die über die Branche hinaus praktiziert werden und gerade deshalb die Erwartungen und das Handeln von Gästen ebenso wie von Beschäftigten und Personalverantwortlichen wirkungsvoll strukturieren. So inszenieren sich

Szenelokale häufig mit jungen Belegschaften, im Empfangsbereich großstädtischer Hotels werden mit multikulturellen Empfangsteams Signale für Weltoffenheit gesetzt, und viele ethnische Restaurants arbeiten mit Angestellten, die nach Augenschein die jeweilige Kultur verkörpern. Allerdings sind diese Zuschreibungspraxen keinesfalls einheitlich. Vielmehr lassen sich gerade im Gastgewerbe im Einklang mit Konzepten der Intersektionalität von Ungleichheit (vgl. u. a. Winker und Degele 2009) sehr heterogene Praxen der Thematisierung und De-Thematisierung der erwähnten Ungleichheitsdimensionen sowie ihrer Verschränkung beobachten. Diese dienen in etlichen Kontexten der Rechtfertigung schlecht entlohnter Arbeit und schwieriger Arbeitsbedingungen für bestimmte Personengruppen, z. B. Frauen mit Zuwanderungsbiografie im Zimmerservice. Sie erzeugen aber in vielen Unternehmen des Gastgewerbes auch Beschäftigungsnischen bzw. Arbeitsumgebungen, in denen Geschlecht, Alter, Herkunft und ‚Normalbiografie‘ de-thematisiert werden und die sich dadurch gegenüber ‚bunteren Belegschaften‘ öffnen.

Auf die Qualität von Arbeit haben Dienstleistungskulturen darüber hinaus Einfluss, indem sie bestimmte Servicekonzepte und die mit ihnen verbundenen Interaktionsformen, Qualifikationsanforderungen und Beschäftigungsbedingungen legitimieren und verfestigen. So praktizieren Unternehmen der Gastronomie und Hotellerie beispielsweise zunehmend self-service-Konzepte, die lebendige Arbeit einsparen, Beschäftigte ‚unsichtbar‘ werden lassen und auf die Kooperationsbereitschaft ‚arbeitender Kunden‘ (Voß und Rieder 2005) setzen. Die entstehenden standardisierten und rationalisierten Abläufe räumen Kunden und Beschäftigten nur minimale Spielräume bei der Gestaltung der Dienstleistungsinteraktion ein und untergraben die Bedeutung berufsfachlicher Arbeit. Dafür suggerieren solche Selbstbedienungs- und Fast Food-Angebote eine hohe Anschlussfähigkeit an gesamtgesellschaftliche Entwicklungen wie die Flexibilisierung von Arbeit oder die Individualisierung der Lebensführung. Unter dem Schlagwort der „McDonaldisierung“ (Ritzer 1995) wurde auf die weit über die Branche hinausgehende Wirkungsmacht dieses Organisationstrends hingewiesen. Rationalisierungstendenzen bei der Gestaltung von Konsumumwelten werden auch unter dem Begriff der „Disneyisierung“ (Bryman 1999; van Maanen 1991) behandelt. Die damit beschriebene Inszenierung mehr oder weniger einzigartiger, künstlicher Erlebniswelten, z. B. in Freizeitparks, birgt für die dort Beschäftigten übermäßige Gefahren emotionaler Beanspruchung und Entfremdung (Birken und Dunkel 2013, S. 37ff.). Gegenüber den Gästen sind die inszenierten Welten ein Versprechen auf leicht konsumierbare und kontrollierte Abenteuer in der ‚Erlebnisgesellschaft‘ (Schulze 1992). Die Spielräume für Personalkosten verengen sich im Gastgewerbe zusätzlich, weil die Gäste inzwischen altersübergreifend über mobile elektronische Geräte verfügen und damit Hotelbuchungsportale und Apps zum Angebotsvergleich

nutzen. Dies erhöht die Sichtbarkeit des Preises gegenüber anderen Bewertungskriterien der gastgewerblichen Dienstleistungen. Während die Standardisierung und Rationalisierung von Dienstleistungen Legitimationen für eine Personalpraxis des Anlernens, der Kurzfristigkeit und schlechten Entlohnung schafft, sind die geschäftsstrategischen Entwicklungen in der Branche allerdings keinesfalls einheitlich. Gegenakzente setzen beispielsweise Trends des Bio-Konsumierens, der Regionalisierung, alternativ-kulturelle Bewegungen oder Praxen kultureller Distinktion durch hochpreisigen Konsum. Zudem werden gastgewerbliche Dienstleistungen zunehmend mit Wellness- und Gesundheits- sowie Bildungsangeboten verknüpft. Die Innovationspotenziale der Beschäftigten werden in einigen dieser Unternehmen systematisch für die Verbesserung des Betriebskonzepts und der Arbeitsbedingungen genutzt (vgl. Katenkamp in diesem Band).

Festhalten lässt sich, dass Dienstleistungskulturen bestimmte Praxen der Personalarbeit und Beschäftigungsstrukturen im Gastgewerbe stabilisieren sowie Arbeitsbedingungen legitimieren. Sie tun dies auf unterschiedlichen Ebenen, wenngleich keinesfalls einheitlich oder widerspruchsfrei. In der Fragmentierung und Veränderung von Formen von Konsumverhalten und Freizeitgestaltung liegen wichtige Potenziale, aber auch Risiken für die Gestaltung guter Arbeit.

4 **Fazit**

Das Gastgewerbe ist durch hohe Arbeitsbelastungen und prekäre Beschäftigung geprägt. Sowohl um Ansprüche auf gesunde und gute Arbeit besser durchsetzen zu können als auch aus einer personalwirtschaftlichen Perspektive, stellt sich die Frage, was Bindekräfte der Beschäftigten an die Branche sind. Warum ist das Gastgewerbe nach wie vor ein beschäftigungsstarker Wirtschaftsbereich? Wie lässt sich erklären, dass auch unter den gegebenen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen die Arbeit mit den Gästen in der Regel gelingt? Schließlich setzt dies hohe Eigenleistungen der Arbeitskräfte voraus, denn gerade im Dienstleistungsbereich können erfolgreiche Arbeitsprozesse nicht einfach über die Vorgaben des Arbeitsvertrages und betriebliche Kontrolle durchgesetzt werden.

Aus einzelbetrieblicher Perspektive liegen Antworten auf der Hand: Gastgewerbliche Personalpolitiken können zweifellos Anreize für Leistung und Betriebsbindung setzen, insbesondere mit der Qualität und Entlohnung der bei ihnen geleisteten Arbeit bzw. Ausbildung, mit Personalentwicklung und gesundheitsgerechter Führung, einem kollegialen Miteinander im Betrieb und guten Betriebskonzepten.

Der vorliegende Beitrag hat weitere, nicht betriebsspezifische Faktoren diskutiert, die Beschäftigte an das Gastgewerbe binden und Leistungsbereitschaft erklären.

Zusammenfassend lassen sich zwei zentrale Gegebenheiten benennen, von denen die gesamte Branche profitiert: Aus *tätigkeitsbezogener* Sicht ist die in Gastronomie und Hotellerie verrichtete interaktive Dienstleistungsarbeit durch vielfältige Aufgaben und hohe, verschiedenartige Anforderungen gekennzeichnet. Sie wird aber von vielen Beschäftigten auch gerade deswegen, wegen ihrer hohen kommunikativen Anteile und der unmittelbaren Arbeit mit den Gästen als sinnstiftend, abwechslungsreich und relativ selbstbestimmt erfahren. Zudem legen die Erfahrungen aus dem INDIGHO-Projekt nahe, dass im Gastgewerbe durch Prozesse der Selbst- und Fremdauswahl vermehrt Personen beschäftigt sind, die diese sozialen und kommunikativen Aspekte der Tätigkeit ebenso wie die Offenheit und die Unwägbarkeiten der Dienstleistungsinteraktion schätzen. Aus einer *arbeitsmarktstrukturellen* und *institutionalistischen* Perspektive ist festzustellen, dass das Gastgewerbe sowohl Personen anzieht, die in anderen Wirtschaftszweigen relativ geringe Beschäftigungschancen haben, als auch Personen, die nicht den Anforderungen an ‚Normalarbeitnehmer‘ im deutschen Beschäftigungssystem entsprechen können oder wollen, insbesondere solche mit eingeschränkter oder zeitlich begrenzter Verfügbarkeit. Die Branche hat daher gesamtgesellschaftlich eine Integrationsfunktion und gastgewerbliche Personalpolitiken docken an Erwerbsorientierungen an, die der Wohlfahrtsstaat – vor allem über die Familien- und die Sozialpolitik – systematisch erzeugt. Arbeitsverhältnisse im Gastgewerbe werden also bei weitem nicht nur durch Bedingungen innerhalb der Branche geformt. Beide Argumentationen sind mit Augenmaß zu führen und ergänzen einander empirisch. Arbeit im Gastgewerbe nur als berufsbiografischen Notnagel und ‚letzte Option‘ für die Beschäftigten zu verstehen, greift ebenso zu kurz wie die ‚Liebe zur Branche‘ überzustrapazieren und bei den Beschäftigten universelle Gastgeberambitionen vorauszusetzen.

Ein Fehlschluss wäre, daraus eine Entwarnung in Bezug auf die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im Gastgewerbe abzuleiten. Die diskutierten Bindekräfte an die Branche mögen personalwirtschaftlich entlastend wirken. Die mit vielen Tätigkeiten verbundenen Existenzrisiken und Gesundheitsgefahren mindern sie jedoch nicht, sondern überdecken sie für die Beschäftigten lediglich zeitweise. Weil Ansprüche auf Sicherungsleistungen vor allem auf Lohnarbeit und deren Dauer beruhen, gilt die Bundesrepublik Deutschland nach der bekannten Typologie von Esping-Andersen (1990) als korporatistischer Wohlfahrtsstaat. Bäcker (2015, S. 55) spricht vom deutschen Sozialstaat als „Sozialversicherungsstaat“, in dem insbesondere die Sozialausgaben der Arbeitslosenversicherung, der Gesetzlichen Krankenversicherung, der Gesetzlichen Unfallversicherung und der gesetzlichen

Rentenversicherung auf der Basis sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung erfolgen. Folgerichtig gilt: „Die Integration in den Arbeitsmarkt, die Qualität des Arbeitsverhältnisses und die Lohnhöhe bestimmen maßgeblich die Chancen und Möglichkeiten der gesellschaftlichen Teilhabe.“ (ebd.) ‚Atypisch‘ Beschäftigte und Menschen mit lückenhaften Erwerbsverläufen sind dem Risiko ausgesetzt, „in existenzielle Notlagen zu geraten und von Einkommensarmut betroffen zu sein“ (ebd., S. 56), die sich auch auf die Alterssicherung auswirkt. Insbesondere bei Teilzeittätigkeiten, geringfügiger Beschäftigung und Saisonarbeit besteht darüber hinaus die Gefahr, dass psychische und physische Belastungen der Arbeit im Gastgewerbe bagatellisiert werden, sowohl durch die Unternehmen als auch durch die Beschäftigten selbst. Doch schlechte Arbeitsbedingungen gefährden die Gesundheit auch bei verkürzter Expositionsdauer und werden überlagert von weiteren Beanspruchungen aus Haus- und Familienarbeit oder zeitgleich ausgeübten Beschäftigungsverhältnissen. Der Preis für ‚Familienfreundlichkeit‘ auf der Grundlage ‚atypischer‘ und diskontinuierlicher Beschäftigung, sind daher Lücken sozialer Sicherung und gesundheitsbezogener Prävention sowie ökonomische Abhängigkeiten. Nicht zuletzt haben auch die relativ guten Zugangschancen von Personen ohne einschlägige Berufszertifikate in das Gastgewerbe eine Kehrseite: Zum einen verbessern sich die Beschäftigungsaussichten dieser Personen in anderen Wirtschaftsbereichen nicht wesentlich. Zum anderen eignen sich erworbene Ausbildungsabschlüsse im Gastgewerbe weniger als in anderen Branchen zum Schutz individueller Ansprüche an Beschäftigungssicherheit, Arbeitsqualität und Entlohnung. Dies mindert die Attraktivität branchentypischer Ausbildungen.

Die Beanspruchungen aus Dienstleistungsarbeit im Gastgewerbe und ihre Folgen für Gesundheit, Kompetenzerhalt und soziale Sicherung müssen daher sowohl aus einer wissenschaftlichen als auch aus einer beschäftigungspolitischen Perspektive aufmerksam beobachtet werden. Arbeitswissenschaftliche Forschung kann durch Untersuchungen zu Kumulationen von Beanspruchungsfolgen sowie zu Wechselwirkungen psychischer mit physischen Arbeitsbelastungen dazu beitragen, Gesundheitsrisiken einzugrenzen und Gestaltungskonzepte für gesundes Arbeiten weiterzuentwickeln. Informativ wären auch Längsschnittstudien zu den sozio-ökonomischen Chancen und Risiken von Erwerbstätigkeit im Gastgewerbe.

Für Präventionsprogramme und Initiativen zur Arbeitsgestaltung im Gastgewerbe folgen aus den Besonderheiten interaktiver Dienstleistungsarbeit einerseits eine erhöhte konzeptionelle Komplexität und der Hinweis auf den Mehrebenencharakter von Gestaltungsprozessen, andererseits zeigen sich vielfältige Interventionsmöglichkeiten: Über ihre gesetzlichen Pflichten hinaus, bleiben die gastgewerblichen Betriebe zentrale Akteure für gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung. Die wahrgenommenen Engpässe bei der künftigen Sicherung des Fachkräftenachwuchses erhöhen zwei-

fellos bereits jetzt ihr Engagement für eine nachhaltige Personalarbeit (vgl. Alaze-Hagemann et al. Beschäftigungsfähigkeit in diesem Band). Es bleibt jedoch die Frage, wie die überwiegend kleinen Unternehmen auch bei hoher Personalfuktuation besser motiviert und in die Lage versetzt werden können, in ihre Belegschaften und deren Beschäftigungsfähigkeit zu investieren. Zudem sind die Beschäftigten in erhöhtem Maße in der Selbstsorge gefordert, gerade weil die gesundheitlichen und sozialen Folgen der Beschäftigungsverhältnisse in den gastgewerblichen Betrieben nicht hinreichend sichtbar werden und häufig starke kollektive Interessenvertretungen fehlen. Wie können Programme aussehen und organisiert sein, die Arbeitnehmer/-innen befähigen, sich aktiv für ihre Gesundheit, ihre Arbeitsbedingungen und ihre soziale Sicherung einzusetzen (siehe dazu u. a. Georg in diesem Band)? Eine Reihe weiterer außer- und überbetrieblicher Adressaten für die Mitgestaltung ‚guter‘ Arbeit im Gastgewerbe hat der vorliegende Beitrag angesprochen, indem er auf die institutionelle Einbettung gastgewerblicher Personalpolitiken hingewiesen hat. Außerbetriebliche Präventionsakteure und wohlfahrtsstaatliche Politik sind gleichermaßen gefragt, sich auf eine Arbeitswelt einzustellen, in der ein Großteil der Beschäftigten nicht mehr in ‚Normalarbeitsverhältnissen‘ und zu ‚normalen‘ Arbeitszeiten arbeitet. Wie können die besonders vulnerablen ‚atypisch‘ und/oder diskontinuierlich Beschäftigten besser an den Leistungsangeboten teilhaben und mit Rechten auf soziale Sicherung und Qualifizierung ausgestattet werden, ohne die Funktionsfähigkeit und Finanzierung der Sozialsysteme zu gefährden? Präventions- und Qualifizierungsmaßnahmen, die sich nicht auf ‚Normalarbeitszeit‘ verlassen, qualitativ hochwertige und flexible Kinderbetreuungsangebote, die veränderte Familienkonstellationen und partnerschaftliche Arbeitsteilungen unterstützen sowie Sozialversicherungssysteme, die Statuswechsel nicht zur Ausnahme, sondern zum Regelfall machen, wären ein guter Anfang.

Noch weitgehend unbekannt ist schließlich, wie und in welchem Umfang sich Gäste als Interessenten an ‚guter‘ Arbeit im Gastgewerbe mobilisieren lassen. Die Begrenzung von Ansprüchen, die Anerkennung der Kompetenzen und Interessen von Beschäftigten sowie die Bereitschaft, für guten Service angemessen zu bezahlen, sind letztlich unverzichtbar für die Sicherung von fairer Entlohnung und guten Arbeitsbedingungen im Gastgewerbe. Diese Bereitschaft kann von den Betrieben und von außer- und überbetrieblichen Akteuren aktiv angesprochen und entwickelt werden. Eine solche Weiterentwicklung der Servicekultur im Sinne ‚guter‘ Arbeit ist ein langwieriger Prozess und keine Einbahnstraße. Doch sie beinhaltet große Chancen für eine Dienstleistungsgesellschaft, die nicht „dienen lernen“ (Mayer-Ahuja 2003) fordert, sondern den Beteiligten faire und professionelle Dienstleistungsbeziehungen ‚auf Augenhöhe‘ (Böhle et al 2015a, S. 173; Voswinkel 2005a, S. 323ff.) ermöglicht.

Literatur

- Absenger, N., Ahlers, E., Bispinck, R., Kleinknecht, A., Klenner, C., Lott, Y., Pusch, T., & Seifert, H. (2014). *Arbeitszeiten in Deutschland*. WSI Report 19. Düsseldorf: WSI.
- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & society*, 4 (2), 139-158.
- Atkinson, J. (1984). *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*. IMS Report No. 89. Brighton: Institute of Manpower Studies.
- Bäcker, G. (2015). Umbrüche auf dem Arbeitsmarkt: Folgen für die Sozialversicherung und auch für den Arbeitsschutz. In: K. Seiler & T. Acemyan (Hrsg.), *Zweiklassengesellschaft? Atypische Beschäftigung und Konsequenzen für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit* (S. 55-76). LIA.nrw transfer 6, Düsseldorf: LIA.nrw.
- Beck-Gernsheim, E., & Ostner, I. (1978). Frauen verändern – Berufe nicht? Ein theoretischer Ansatz zur Problematik von 'Frau und Beruf'. *Soziale Welt* 29 (3), 257-287.
- Berger, J. (1995). Warum arbeiten die Arbeiter? Neomarxistische und neodurkheimianische Erklärungen. *Zeitschrift für Soziologie* 24 (6), 407-421.
- Birken, T., & Dunkel, W. (2013). *Dienstleistungsforschung und Dienstleistungspolitik: Eine Bestandsaufnahme internationaler Literatur zu ‚service science‘ und ‚service work‘*. Arbeitspapier 282. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2011). *Neue Wege – Gleiche Chancen. Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebensverlauf*. Erster Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. Berlin: BMFSFJ.
- Böhle, F., & Glaser, J. (2006). Interaktion als Arbeit – Ausgangspunkt. In: dies. (Hrsg.), *Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung* (S. 11-15). Wiesbaden: VS Verlag.
- Böhle, F. (2011). Interaktionsarbeit als wichtige Arbeitstätigkeit im Dienstleistungssektor. *WSI-Mitteilungen* 64 (9), 456-461.
- Böhle, F., Stöger, U., & Wehrich, M. (2015a). *Interaktionsarbeit gestalten. Vorschläge und Perspektiven für humane Dienstleistungsarbeit*. Berlin: Edition Sigma.
- Böhle, F., Stöger, U., & Wehrich, M. (2015b). Wie lässt sich Interaktionsarbeit menschengerecht gestalten? Zur Notwendigkeit einer Neubestimmung. *Arbeits- und Industriesoziologische Studien* 8 (1), 37-54.
- Bosch, G., & Weinkopf, C. (2011). Arbeitsverhältnisse im Dienstleistungssektor. *WSI-Mitteilungen* 64 (9), 439-446.
- Bryman, A. (1999). The Disneyization of society. *The Sociological Review* 47 (1), 25-47.
- DEHOGA-Bundesverband (ohne Datum). *Aufgepasst. Abschaffung der Minijobs verhindern!* (Faktenflyer Minijobs). https://www.dehoga-bundesverband.de/fileadmin/Startseite/05_Themen/Minijobs/Flyer_Fakten_Minijobs_v4_Layout_1.pdf. Zugriffen: 01. Oktober 2016.
- Dingeldey, I. (2011). *Der aktivierende Wohlfahrtsstaat: Governance der Arbeitsmarktpolitik in Dänemark, Großbritannien und Deutschland*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Dörre, K. (2006). Prekäre Arbeit. Unsichere Beschäftigungsverhältnisse und ihre sozialen Folgen. *Arbeit* 15 (3), 181-193.
- Dunkel, W., & Wehrich, M. (2010). Arbeit als Interaktion. In: F. Böhle, G. G. Voß & G. Wachtler (Hrsg.), *Handbuch Arbeitssoziologie* (S. 177-200). Wiesbaden: VS Verlag.

- Dunkel, W., & Wehrich, M. (2012). Interaktive Arbeit – das soziologische Konzept. In: W. Dunkel & M. Wehrich (Hrsg.), *Interaktive Arbeit. Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen* (S. 29-59). Wiesbaden: Springer VS.
- Esping-Andersen, G. (1990). *The three worlds of welfare capitalism*. Cambridge: Polity Press.
- European Agency for Safety and Health at Work (2008). *Protecting workers in hotels, restaurants and catering*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Gerogiannis, E., Kerckhofs, P., & Vargas, O. (2012). *Employment and industrial relations in the hotels and restaurants sector*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology* 91 (3), 481-510.
- Gross, P., & Badura, B. (1977). Sozialpolitik und soziale Dienste: Entwurf einer Theorie personenbezogener Dienstleistungen. In: *Soziologie und Sozialpolitik* (S. 361-385), Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart*. Berkeley: University of California Press.
- Hohendanner, C., & Bellmann, L. (2006). Interne und externe Flexibilität. *WSI-Mitteilungen* 59 (5) 241-246.
- Hohendanner, C., & Stegmaier, J. (2012). *Umstrittene Minijobs – Geringfügige Beschäftigung in deutschen Betrieben*. IAB-Kurzbericht, 2/2012. Nürnberg: IAB.
- Holtgrewe, U. (2005). Kunden und Dienstleistungsorganisationen – ein Blick in die organisationssoziologische Werkzeugkiste. In: H. Jacobsen & S. Voswinkel (Hrsg.), *Der Kunde in der Dienstleistungsbeziehung: Beiträge zur Soziologie der Dienstleistung* (S. 37-56). Wiesbaden: VS Verlag.
- Holtgrewe, U. (2015). Einfachdienstleistungen in der Fläche – die Unterseite der Tertiärisierung. Dienstleistungsgestaltung und -politik in schwierigem Gelände. *Arbeits- und Industriosozilogische Studien* 8 (1), S. 5-20.
- Holtgrewe, U., & Sardadvar, K. (Hrsg.). (2012). *Hotel- und Gastgewerbe: Kantinen und Caterer*. Work and Life Quality in New & Growing Jobs/ walqing-Branchenbroschüren Nr. 5. Wien: FORBA.
- Jacobsen, H. (2005). Produktion und Konsum von Dienstleistungen: Konsumenten zwischen Innovation und Rationalisierung. In: H. Jacobsen & S. Voswinkel (Hrsg.), *Der Kunde in der Dienstleistungsbeziehung: Beiträge zur Soziologie der Dienstleistung* (S. 15-36). Wiesbaden: VS Verlag.
- Jacobsen, H. (2010). Strukturwandel der Arbeit im Tertiärisierungsprozess. In: F. Böhle, G.G. Voß & G. Wachtler (Hrsg.), *Handbuch Arbeitssoziologie* (S. 203-228). Wiesbaden: VS Verlag.
- Keller, M., & Haustein, T. (2012). Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Ergebnisse des Mikrozensus 2010. *Wirtschaft und Statistik* (Januar 2012), Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Klein Hesselink, J., Houtman, I., van den Berg, R., van den Bossche, S., & van den Heuvel, F. (2004). *EU hotel and restaurant sector. Work and employment conditions*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Köhler, C., Struck, O., Grotheer, M., Krause, A., Krause, I., & Schröder, T. (2008). *Offene und geschlossene Beschäftigungssysteme. Determinanten, Risiken und Nebenwirkungen*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Korczynski, M. (2002). *Human Resource Management in Service Work*. Houndmills: Palgrave.
- Maack, K., Haves, J., Homann, B., & Schmid, K. (2013). *Die Zukunft des Gastgewerbes – Beschäftigungsperspektiven im deutschen Gastgewerbe*. Edition der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 188. Düsseldorf: HBS.

- Mayer-Ahuja, N. (2003). *Wieder dienen lernen? Vom westdeutschen „Normalarbeitsverhältnis“ zu prekärer Beschäftigung seit 1973*. Berlin: Edition Sigma.
- Menz, W. (2012). Grundorientierungen interaktiver Arbeit – Dienstleistungsfachkräfte in der Hotellerie. In: W. Dunkel & M. Weihrich (Hrsg.), *Interaktive Arbeit. Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen* (S. 119-137). Wiesbaden: Springer VS.
- Mückenberger, U. (1985). Die Krise des Normalarbeitsverhältnisses. Hat das Arbeitsrecht noch Zukunft? *Zeitschrift für Sozialreform* 31 (7/8), 415-434 (Teil 1) und 457-475 (Teil 2).
- Nerdinger, F. (2012). Emotionsarbeit im Dienstleistungsbereich. *Report Psychologie*, 37 (1), 8-18.
- Powell, W., & DiMaggio, P. (Hrsg.). (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Rastetter, D. (2001). Emotionsarbeit – betriebliche Steuerung und individuelles Erleben. *Managementforschung* 11, 111-134.
- Ritzer, G. (1995). *Die McDonaldisierung der Gesellschaft*. 2. Aufl., Frankfurt a. M.: S. Fischer.
- Rothe, K., Störing, P., & Zeitler, G. (2012). Minijobs im Bäckerhandwerk und im Gastgewerbe. *WSI Mitteilungen* 65 (1), 61-63.
- Schulze, G. (1992). *Die Erlebnisgesellschaft: Kultursoziologie der Gegenwart*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Statistisches Bundesamt (2012). Über 40 % der Erwerbstätigen im Gastgewerbe arbeiteten 2010 in Teilzeit. Pressemitteilung Nr. 049 vom 10.02.2012. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Statistisches Bundesamt (2013). *Verdienste und Arbeitskosten. Tarifbindung in Deutschland 2010*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Ulich, E. (2001). *Arbeitspsychologie*. 5. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Van Maanen, J. (1991). The Smile Factory: Work at Disneyland. In: P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg & J. Martin (Hrsg.), *Reframing organizational culture* (S. 58-76). Newbury Park: Sage Publications.
- Vanselow, A. (2007). Immer noch verloren und vergessen – Zimmerreinigungskräfte in Hotels. In: G. Bosch & C. Weinkopf (Hrsg.), *Arbeiten für wenig Geld. Niedriglohnbeschäftigung in Deutschland* (S. 211-248). Frankfurt a. M.: Campus.
- Voß, G. G., & Rieder, K. (2005). *Der arbeitende Kunde: wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Voswinkel, S., Lücking, S., & Bode, I. (1996). *Im Schatten des Fordismus: Industrielle Beziehungen in der Bauwirtschaft und im Gastgewerbe Deutschlands und Frankreichs*. München und Mering: Rainer Hampp.
- Voswinkel, S. (2005a). *Welche Kundenorientierung? Anerkennung in der Dienstleistungsarbeit*. Berlin: Edition Sigma.
- Voswinkel, S. (2005b). Der funktionale und der personale Kunde. In: H. Jacobsen & S. Voswinkel (Hrsg.), *Der Kunde in der Dienstleistungsbeziehung: Beiträge zur Soziologie der Dienstleistung* (S. 81-100). Wiesbaden: VS Verlag.
- Weber, W., & Rieder, K. (2004). Dienstleistungsarbeit und soziale Entfremdung – theoretische Konzeptualisierung und empirische Hinweise aus einer Studie im Call Center einer Direktbank. In: W. Dunkel & G. G. Voß (Hrsg.), *Dienstleistung als Interaktion: Beiträge aus einem Forschungsprojekt; Altenpflege – Deutsche Bahn – Call Center* (S. 181-205). München: Rainer Hampp.
- Winker, G., & Degele, N. (2009). *Intersektionalität: Zur Analyse sozialer Ungleichheiten*. Bielefeld: Transcript.

Gesundheitsgerechte Dienstleistungsarbeit
Diskontinuierliche Erwerbsverläufe als Herausforderung
für Arbeitsgestaltung und Kompetenzentwicklung im
Gastgewerbe

Beerheide, E.; Georg, A.; Goedicke, A.; Nordbrock, C.;
Seiler, K. (Hrsg.)

2018, VIII, 387 S. 46 Abb., 1 Abb. in Farbe., Softcover
ISBN: 978-3-658-15054-9