

# Halten oder ziehen lassen? Veränderungen im traditionellen Karrieremodell der Gastronomie am Beispiel der Restaurantfachleute



**ANKE BAHL**  
Wiss. Mitarbeiterin im  
Arbeitsbereich »Kompetenz-  
entwicklung« im BiBB

**MARGIT EBBINGHAUS**  
Wiss. Mitarbeiterin im Arbeitsbereich  
»Berufsbildungsangebot und -nachfrage/  
Bildungsbeteiligung« im BiBB

**THOMAI GRUBER**  
Wiss. Mitarbeiterin in der Abteilung »Beruf-  
liches Lehren und Lernen, Programme und  
Modellversuche« im BiBB

**Kaum eine Branche ist so alt, so bunt und so international wie die Gastronomie. Die Vielfalt spiegelt sich auch in den Erwerbsverläufen der Beschäftigten wider. Häufig sind diese durch mehrere Arbeitgeberwechsel über Orts- und auch Landesgrenzen hinaus geprägt. Verschiedene Indizien weisen darauf hin, dass neben das traditionelle Modell des »Tingelns« ein Modell betriebsinterner Erwerbsverläufe tritt. Was hinter dieser Entwicklung steckt und wie Personalverantwortliche ihr gegenüberstehen, wird am Beispiel von Restaurantfachleuten aufgezeigt.**

## Karrieroptionen ausgebildeter Restaurantfachleute

Typischerweise mündet eine Restaurantfachkraft nach (zumeist) dreijähriger dualer Ausbildung und erfolgreich absolvierter Abschlussprüfung als Commis de Rang in das Gehalts- und Karrieresystem des Gastgewerbes ein. Commis de Rang sind Kellner/-innen im ersten und zweiten Praxisjahr nach der Ausbildung. Sie arbeiten weisungsgebunden, sind verantwortlich für die Mise en Place, übernehmen alle Servicearbeiten, decken den Tisch ein und sind verantwortlich für Tischwäsche und Besteckreserven. Des Weiteren leiten Commis de Rang Bestellungen an die Küche weiter und assistieren dem Demichef de Rang, aber auch dem Chef de Rang. Die Demichefs de Rang (Stationskellner/-innen) unterstützen den Chef de Rang. Die Aufgabenbereiche beinhalten Nachdecken von Besteck, Brot an den Tisch bringen, Wein nachschenken und das Servieren von Speisen. Commis de Rang und Commis de Bar sind sogenannte »Posten« in der gastronomischen Organisation mit eigenständigen Verantwortungsbereichen, von denen

aus mit steigender Erfahrung höhere Positionen erreicht werden können (zu den Karrieroptionen für ausgebildete Restaurantfachleute vgl. Abb.).

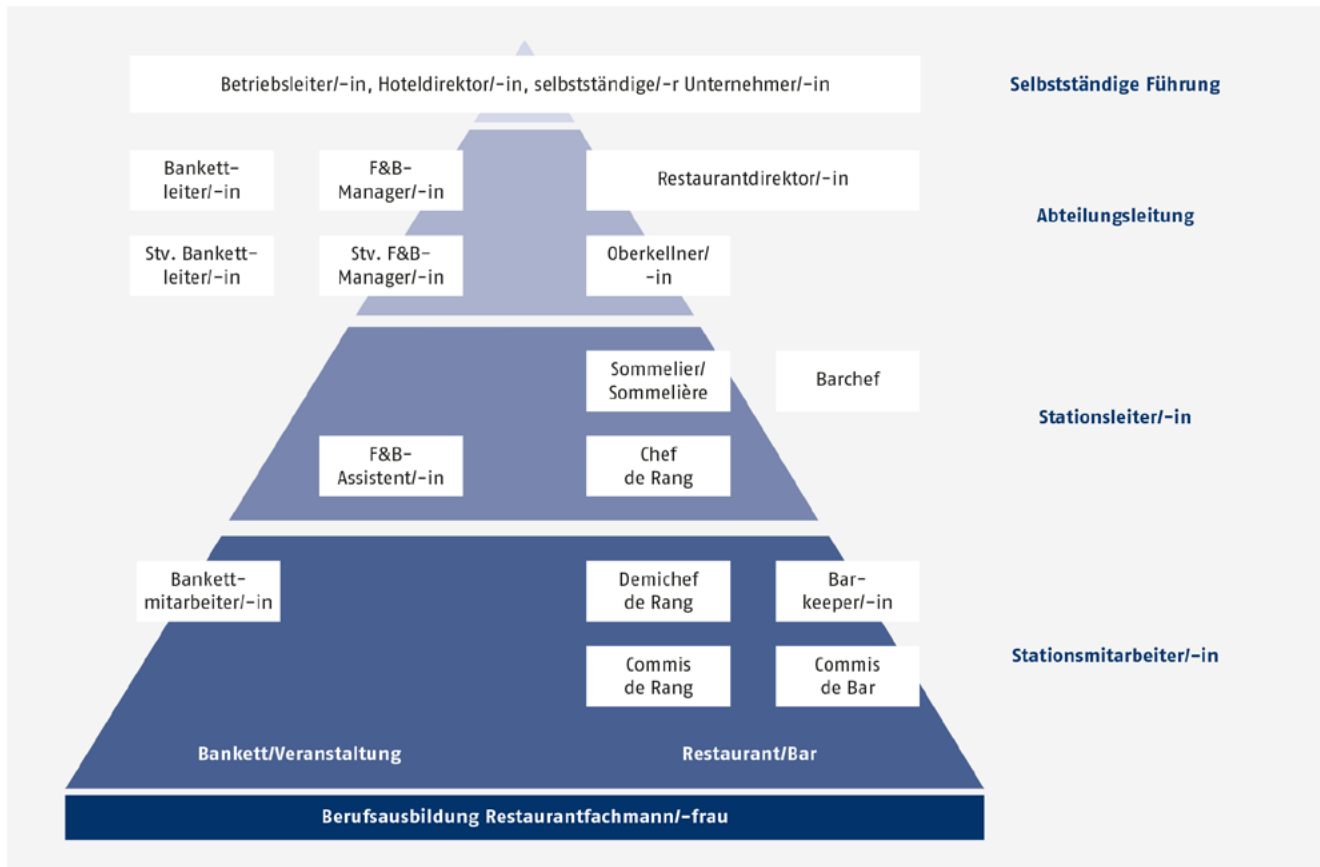
## Arbeitgeberwechsel als explizites Aufstiegs-kriterium

Was in anderen Branchen eher wenig angesehen ist, gehört in der Gastronomie zum guten Ton: der häufige Wechsel des Beschäftigungsverhältnisses zwischen sehr unterschiedlichen Betriebstypen. Die gesamte Branche ist von jeher durch eine hohe Personalfuktuation gekennzeichnet, und dies kennzeichnet auch das typische Qualifikationsprofil erfahrener Restaurantfachleute. War das »Tingeln« der Kellner<sup>1</sup> anfangs noch überwiegend der Not geschuldet<sup>2</sup>, so entwickelte es sich im Lauf der Zeit zur Norm. Mehrfache eigeninitiierte Betriebswechsel nach dem Verweilen auf einer Stelle für zwei bis drei Jahre sind nicht nur die in der Branche übliche Form der individuellen Weiterqualifizierung (vgl. KATENKAMP/GUHLEMANN/GEORG 2014). Die Wahrnehmung verschiedener Posten in unterschiedlichen Betrieben gilt auch als Nachweis der qualifikatorischen Voraussetzungen, um höherwertige Tätigkeiten ausüben und in dem hierarchisch strukturierten System Karriere machen zu können. Aufstiege erfolgen allerdings meist schon in jungen Jahren und auch vergleichsweise zügig, sodass nach zehn bis 15 Berufsjahren leitende Positionen erreicht werden können. Erst ab einem Alter von ca. 40 Jahren schließen sich Phasen längerer oder dauerhafter Betriebszugehörigkeit an (vgl. ebd., S. 39).

<sup>1</sup> Obwohl die Berufsbezeichnung »Kellner/-in« bereits 1980 mit der Neuordnung der gastronomischen Ausbildungsberufe durch »Restaurantfachmann/-frau« abgelöst wurde, ist der Begriff sowohl in der Branchensprache als auch Alltagssprache nach wie vor stark verwurzelt.

<sup>2</sup> So entstanden ab Ende des 19. Jahrhunderts in Deutschland nicht nur katholische Gesellenhäuser für wandernde Handwerker, sondern auch christliche Kellnerheime im In- und Ausland, um diesen Arbeitern nicht nur eine kostengünstige Unterkunft zu ermöglichen, sondern sie zugleich bei der Vermittlung von Arbeitsstellen zu unterstützen (vgl. LEE 2012, S. 12; zur Genese des Berufsbilds vgl. ausführlich DURST 1993).

Abbildung  
Karriereoptionen im Restaurantfach



Quelle: DEHOGA Bundesverband o.J., eigene Modifikation

Branchendiskurse (vgl. u.a. DEHOGA 2016) und Forschungsarbeiten (vgl. u.a. GUHLEMANN 2014) weisen darauf hin, dass in dieses seit Jahrzehnten etablierte Muster seit einiger Zeit Bewegung kommt. Indizien hierfür fanden sich auch im Rahmen des BIBB-Forschungsprojekts »Rekrutierung von Auszubildenden – Betriebliches Rekrutierungsverhalten im Kontext des demografischen Wandels« (vgl. Infokasten).

### Schwindende Attraktivität des Ausbildungsberufs bei steigendem Fachkräftebedarf

Ein wesentliches Moment, das die bislang als ideal erachtete Qualifikations- und Aufstiegspraxis im Gastgewerbe infrage stellt, ist der zunehmende Fachkräfteengpass. Denn während die Branche weiter auf Wachstumskurs ist (vgl. u.a. DEHOGA 2017), was gerade in diesem personalintensiven Wirtschaftszweig einen hohen Fachkräftebedarf nach sich zieht, sind die Auszubildendenzahlen in gastgewerblichen Berufen stark rückläufig. Besonders betroffen ist der Ausbildungsberuf Restaurantfachmann/-frau. Hier hat sich die Zahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge innerhalb weniger Jahre halbiert (von rund 6.300 im Jahr 2009 auf rund 3.100 im Jahr 2016) und jeder dritte angebotene Ausbildungsplatz bleibt inzwischen unbesetzt (vgl. BIBB 2016 a). Da zudem rund die Hälfte der Ausbildungsverträge vorzeitig gelöst wird (vgl. BIBB 2016b), werden qualifizierte Fachkräfte zu einem knappen Gut. Durchweg sehen die befragten Betriebe das nachlassende Interesse junger Menschen an einer beruflichen Perspektive im Gastgewerbe mit Sorge, zumal sie darin übereinstimmen, dass es zur Ausbildung keine tragfähige Alternative

#### Qualitative Datengrundlage

Das für diesen Beitrag herangezogene qualitative Datenmaterial umfasst die Transkripte von insgesamt zwölf problemzentrierten Interviews. Diese wurden im Winter 2012/13 im Rahmen des von 2012 bis 2016 laufenden BIBB-Forschungsprojektes »Rekrutierung von Auszubildenden« mit Personalverantwortlichen aus zwölf kleinen und mittleren Restaurantbetrieben in vier Regionen Deutschlands geführt. Einbezogen wurden inhabergeführte sowie zu Ketten gehörende Einzelrestaurants und in Hotels eingegliederte Restaurants. Jedes Transkript wurde zunächst als Fall für sich betrachtet und über ein integratives, texthermeneutisches Verfahren einer rekonstruktiven Analyse unterzogen. Im zweiten Schritt wurden wiederkehrende Argumentationsmuster über den gesamten Textkorpus herausgearbeitet.

gibt. Zwar ließen sich mit studentischen und anderen angelernten Aushilfskräften kurzfristige Engpässe überwinden, auf Dauer aber kein regulärer Restaurantbetrieb und schon gar nicht die Branche als solche aufrechterhalten.<sup>3</sup>

Auffällig in der Auseinandersetzung der Befragten mit ihren Schwierigkeiten bei der Nachwuchsgewinnung auf dem Ausbildungsmarkt ist, wie stark sich die Binnenwahrnehmung der Branche von ihrem äußeren, eher schlechten Ruf unterscheidet. Die Personalverantwortlichen betonen vielfach die »Riesen-Karrierechancen« und die vielfältigen Entwicklungsmöglichkeiten, welche die Branche auch ohne den Erwerb eines Studienabschlusses bietet. Diese sind eng an die Bereitschaft gebunden, nach der Ausbildung in die »weite Welt« hinauszuziehen und die als nahezu unbegrenzt verstandenen Arbeitsmöglichkeiten für die Entwicklung eines individuellen Profils zu nutzen.

Eine Food-and-Beverage-Managerin erläutert: »Im Endeffekt ist es doch wichtig, nicht nur für den Beruf, sondern auch für einen selber im Endeffekt ganz viele verschiedene Eindrücke für sich mitzunehmen. Das macht einen stark. [...] Man kann, wenn man gut ist, wenn man [sich] dahinterklemmt, man kann überall arbeiten auf der Welt, überall. Und man kann immer wieder nach Hause kommen.« Für sie gehört es zum »Berufsbild« der Branche, »verschiedene Stationen« zu absolvieren, an denen auf Unterschiedliches Wert gelegt wird, und sie illustriert dies mit Beispielen aus ihrem eigenen Werdegang: »Das eine war ein Gourmet-Restaurant, dann hast du halt deinen Menü-Service gemacht mit 14-Gänge-Menüs, und das nächste Hotel habe ich mir ausgesucht, weil ich dort flambiert, tranchiert und filetiert am Tisch habe. Einfach für mich. [...] Und das ist es halt, warum ich sage: Auf jeden Fall muss man wechseln. Man muss immer wechseln!« (Refa-Ib-1)

Wiederholt wird betont, dass die Stärke der Branche in der Vielfalt der Erfahrungen ihrer Beschäftigten liege und Novizinnen und Novizen zunächst »auf die Walz« müssten, um ihre Qualifikation zu vervollständigen. Ein Restaurantinhaber führt aus: »In der Gastronomie lebt es von [...] vielfältigen Erfahrungen, die du machen solltest und [...] wenn jemand auslernt, auch wenn er noch so gut ist, sage ich: ›Tu mir einen Gefallen: Versuch jetzt nicht bei Mutti's Rockzipfel hängenzubleiben oder hier an dem Objekt zu kleben. Sieh zu, dass du in die weite Welt rauskommst und dir das auch anguckst.« (Refa-Ib-2)

Erhebliche Einbrüche bei den Ausbildungsverhältnissen (s.o.) bringen die bisherige Strategie der Fachkräftesicherung dieses ursprünglich ausbildungsintensiven Wirtschaftszweigs nun jedoch ins Wanken. Mehrere Betriebe schilderten, dass sie entgegen ihrer persönlichen Überzeugung

von einem gelungenen Karrierebeginn und entgegen der bislang üblichen Praxis, für die Branche an sich auszubilden, inzwischen dazu übergegangen sind, über die Ausbildung den eigenen Bedarf an Nachwuchskräften zu sichern. War es früher kein Problem, ausgebildete Fachkräfte nach Abschluss ihrer Ausbildung ziehen zu lassen, weil man darauf vertrauen konnte, dass der Markt zu gegebener Zeit ausreichend ausgebildete Fachkräfte bereithalten würde, so scheint diese Zuversicht inzwischen zu schwinden.

Zwar konnten im Projekt keine Jugendlichen selbst befragt werden. Die Aussagen der Personalverantwortlichen deuten jedoch darauf hin, dass sie mit der Ausbildung für den Eigenbedarf auch dem Wunsch der Jugendlichen nach Standorttreue und beruflicher Absicherung nachkommen – und die wenigen noch vorhandenen Ausbildungsplatzbewerber/-innen so auch eher zum Vertragsabschluss bewegen können.

### Zaghaftes Umdenken von einer Wechsel- zu einer Verweilkultur

Wie Branchenberichte zeigen, rangiert die Frage der Personalgewinnung und -bindung seit mehreren Jahren auf Platz zwei der Hauptproblemfelder in der Gastronomie (DEHOGA 2015, 2017). Mehr als die Hälfte der Gastronomiebetriebe sieht sich hiermit konfrontiert (ebd.). Dass damit veränderte Beschäftigungsverläufe einhergehen, lässt sich auch daran ablesen, dass der Anteil der Ausbildungsabsolventinnen und -absolventen, die von ihrem Ausbildungsbetrieb in ein Beschäftigungsverhältnis übernommen werden, erheblich angestiegen ist. Lag die Übernahmequote im Gastgewerbe lange Zeit mit Werten von etwas über 30 Prozent deutlich unter dem allgemeinen Durchschnitt von 55 Prozent, hat sie inzwischen eine Größenordnung von 58 Prozent angenommen und sich damit deutlich dem derzeitigen Durchschnittswert von 68 Prozent angenähert (vgl. DUMMERT/LEBER 2016, S. 34 ff.). Warum jedoch stehen die Personalverantwortlichen diesem Wandel skeptisch gegenüber und sind der Ansicht, den jungen Leuten mit ihrer unmittelbaren Übernahme »keinen Gefallen« zu tun? Neben den bereits angeführten Argumenten zur fachlichen Entwicklung werden von den Gesprächspartnern auch persönliche Entwicklungschancen genannt, u. a. der Zuwachs an Selbstständigkeit und Durchsetzungskraft. So realisierten frisch ausgebildete Fachkräfte in der Regel erst im Nachgang, wenn sie bereits bei einem anderen Betrieb beschäftigt sind, wie hochwertig ihre Berufsausbildung eigentlich war. Erst durch den Wechsel lernen sie die zuvor gewonnene Erfahrung bei ihrem ersten Arbeitgeber tatsächlich zu schätzen, was die Chance erhöht, in der Zukunft einmal freiwillig dorthin zurückzukehren. In einer stark auf Erfahrungsstufen

<sup>3</sup> Mit dem »unverzichtbaren Anteil an sehr gut ausgebildeten Fachleuten« und einer drohenden Deprofessionalisierung im Gastgewerbe setzt sich HORLACHER (2015) auseinander.

beruhenden Branche gilt es außerdem, sich die Meriten eines Status über verschiedene Stationen zu erarbeiten; bleibt man hingegen im Ursprungsbetrieb, so droht einem die Rolle des »ewigen Azubi«. Diesem Dilemma können Häuser, die Ketten angehören und somit die Rotation zumindest innerhalb ihrer verschiedenen Betriebsstätten realisieren können, noch eher begegnen als selbstständige Einzelrestaurants.

Welche Chancen sind aber auch mit der neuen Strategie zur Fachkräftesicherung verbunden? Unmittelbare Übernahmemöglichkeiten zu eröffnen, könnte die Attraktivität gastronomischer Ausbildungsberufe unter Jugendlichen (wieder) steigern. Auch könnten sich durch innerbetriebliche Entwicklungs- und Karrierewege neue Bewerbergruppen erschließen lassen. Dies sind u. a. junge Frauen, die einen Kinderwunsch haben oder bereits Mutter sind, sowie Ältere. Ihnen versucht man u. a. mit flexibleren Arbeitszeitmodellen entgegenzukommen (vgl. DEHOGA 2016a). So berichtet die Personalchefin eines Hotels: »Wir arbeiten an unseren Stellenanzeigen und an den Orten, wo wir Werbung machen wollen. Wir haben jetzt beispielsweise Mitarbeiterinnen fotografiert, die auch Kinder haben. Also dass wir auch zeigen, auch wenn du ein Kind hast, dem Ausbildungsberuf oder auch dem Job selbst dann in der Hotellerie steht nichts im Wege, auch wenn du ein Kind hast oder wenn du älter bist. Das sind ja meistens auch so ein bisschen Vorurteile, die man hat, ne. Aber auch das lässt sich miteinander vereinbaren.« (Refa-IIa-1)

## Literatur

BIBB: BIBB-Erhebung über neu abgeschlossene Ausbildungsverträge zum 30.09.2016, Tabelle 59, Stand 12.12.2016. Bonn 2016a. URL: [https://www.bibb.de/dokumente/pdf/naa309\\_2016\\_tab59\\_0bund.pdf](https://www.bibb.de/dokumente/pdf/naa309_2016_tab59_0bund.pdf) (Stand: 31.07.2017)

BIBB: BIBB-Datenblatt Restaurantfachmann/-frau, Stand 10.10.2016. Bonn 2016b. URL: <https://www2.bibb.de/bibbtools/tools/dazubi/data/Z/B/30/1351.pdf> (Stand: 31.07.2017)

BOTT, P. u. a.: Qualifikationsstruktur und Erwerbstätigkeit im Gastgewerbe. Brauchen Hotel- und Gaststättenberufe neue Rezepte? (Wissenschaftliche Diskussionspapiere 150). Bonn 2014

DEUTSCHER HOTEL- UND GASTSTÄTTENVERBAND E.V. (DEHOGA DEUTSCHLAND): DEHOGA-Konjunkturumfrage Frühjahr 2017. Berlin 2017

DEUTSCHER HOTEL- UND GASTSTÄTTENVERBAND E.V. (DEHOGA DEUTSCHLAND): Standpunkt Fachkräftesicherung. Berlin 2016a. URL: [www.dehoga-bundesverband.de/fileadmin/Startseite/05\\_Themen/99\\_DEHOGA-Standpunkte/Fachkraeftesicherung.pdf](http://www.dehoga-bundesverband.de/fileadmin/Startseite/05_Themen/99_DEHOGA-Standpunkte/Fachkraeftesicherung.pdf) (Stand: 31.07.2017)

DEUTSCHER HOTEL- UND GASTSTÄTTENVERBAND E.V. (DEHOGA DEUTSCHLAND): Standpunkt Ausbildung. Berlin 2016b. URL: [www.dehoga-bundesverband.de/fileadmin/Startseite/05\\_Themen/99\\_DEHOGA-Standpunkte/Ausbildung.pdf](http://www.dehoga-bundesverband.de/fileadmin/Startseite/05_Themen/99_DEHOGA-Standpunkte/Ausbildung.pdf) (Stand: 31.07.2017)

DEUTSCHER HOTEL- UND GASTSTÄTTENVERBAND E.V. (DEHOGA DEUTSCHLAND): DEHOGA-Konjunkturumfrage Herbst 2015. Berlin 2015

## Fazit

Noch ist offen, inwiefern die beschriebenen Entwicklungen dazu führen, dass sich das Modell einer Karriere innerhalb eines Betriebs mittelfristig durchsetzen wird, sei es anstatt oder ergänzend zum etablierten Wechselmodell. Ein »Strohfeuer« scheint es aber nicht zu sein. Andernfalls würde die Frage der innerbetrieblichen Kompetenzentwicklung, die mit längeren Beschäftigungsverhältnissen zwangsläufig an Bedeutung gewinnt, kaum im Zusammenhang mit neuen Strategien der Personalbindung thematisiert werden. So wird beispielsweise in jüngst veröffentlichten Praxishilfen zur Fachkräftesicherung im Gastgewerbe explizit darauf verwiesen, dass »zu Maßnahmen der Mitarbeiterbindung [...] attraktive Weiterbildungsangebote für alle Beschäftigten [gehören]« (Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber 2017, S. 28).

Ebenfalls abzuwarten bleibt, ob es dem innerbetrieblichen Karrieremodell gelingt, sich von seiner derzeit noch vorherrschenden Bewertung als »Notlösung« freizumachen, zumal der Branchenverband DEHOGA noch 2016 in einem Standpunktepapier zur Ausbildung betont, dass »wechselnde, internationale Stationen im Lebenslauf und vielfältige Berufserfahrungen [...] in der Branche zum Karrierekonzept dazu [gehören] (DEHOGA 2016b, S. 2).

Insofern wird es weiteren Forschungsaktivitäten vorbehalten sein, die gelebte Praxis bei der Weiterentwicklung von branchentypischen Karrieren zu verfolgen. ◀

DUMMERT, S.; LEBER, U.: IAB-Expertise Betriebliche Berufsausbildung und Weiterbildung in Deutschland. Ergänzende Informationen zum Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2016

DURST, A.: Bedienen zwischen dienen und verdienen. Eine berufssoziologische empirische Untersuchung zur Dienstleistungsarbeit im Gastgewerbe. Bielefeld 1993

GUHLEMANN, K.: Jung, ausgebildet – weg. Wechselpläne und Fachkräftemangel in Zeiten des Demografischen Wandels im Gastgewerbe. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 68 (2014), S. 45–53

GUTER GASTGEBER – GUTER ARBEITGEBER (Hrsg.): Praxishilfe zur Fachkräftesicherung und Steigerung der Arbeitgeberattraktivität im Gastgewerbe. Zweibrücken 2017. URL: [https://guter-gastgeber-guter-arbeitgeber.de/sites/all/themes/ggga/files/PDFs/Broschur\\_Praxishilfe\\_Web.pdf](https://guter-gastgeber-guter-arbeitgeber.de/sites/all/themes/ggga/files/PDFs/Broschur_Praxishilfe_Web.pdf) (Stand: 31.07.2017)

HORLACHER, F.: Eating out of home als Professionalisierungszone – (De-)Qualifizierungstendenzen im Gastgewerbe. In: bwp@ (2015) 29 – URL: [www.bwpat.de/ausgabe/29/horlacher](http://www.bwpat.de/ausgabe/29/horlacher) (Stand: 31.07.2017)

KATENKAMP, O.; GUHLEMANN, K.; GEORG, A.: Herausforderungen des demografischen Wandels im Gastgewerbe. In: BWP 43 (2014) 2, S. 38–39 – URL: [www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/bwp/show/7231](http://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/bwp/show/7231) (Stand: 31.07.2017)

LEE, R.: Die Unterkunft und Versorgung in (Hafen-)Städten für Durchreisende und Alleinstehende: Das Ledigenheim in Hamburg im internationalen Vergleich. Hamburg 2012 – URL: [www.boell.de/sites/default/files/assets/boell.de/images/download\\_de/2012-Vortrag-Das-Ledigenheim-in-Hamburg-im-internat-Vergleich-Robert-Lee.pdf](http://www.boell.de/sites/default/files/assets/boell.de/images/download_de/2012-Vortrag-Das-Ledigenheim-in-Hamburg-im-internat-Vergleich-Robert-Lee.pdf) (Stand: 31.07.2017)