Hochschule Konstanz
Fakultät Wirtschafts-, Kultur- und Rechtswissenschaften

DIE KONSTANZER BWL

Masterthesis: Fachkräftemangel im Gastgewerbe: Ursachen und Gegenmaßnahmen. Ein Empfehlungskatalog.

Masterstudiengang: Unternehmensführung

Verfasser: Victoria Mayer

Betreuer: Prof. Dr. Tatjana Thimm

Abgabedatum: 09.10.2020

Praxis ☒ **Theorie** ☐

Ausgangslage und Problemstellung

Das Thema Fachkräftemangel in der deutschen Unternehmenslandschaft wurde in den letzten Jahren verstärkt diskutiert und analysiert. Als grundlegende Ursachen für den steigenden Bedarf an Fachkräften gelten der demografische Wandel sowie die zunehmende Digitalisierung. Auch die gute wirtschaftliche Lage in Deutschland, gemessen am stetig steigenden Bruttoinlandsprodukt seit 2009, trägt zum aufkommenden Fachkräftemangel bei. Der Engpass an Fachkräften zeigte sich zuerst bei akademisch ausgebildeten Personen, inzwischen auch verstärkt bei Personen mit beruflicher Ausbildung. Bei letzterer Personengruppe ist der Fachkräftemangel unterschiedlich stark in den verschiedenen Branchen ausgeprägt, vor allem Berufsfelder mit technischen, elektronischen und pflegerischen Schwerpunkten suchen vermehrt nach qualifiziertem Personal. Eine große Herausforderung ist der Fachkräftemangel auch für das Gastgewerbe und wird in vielen aktuellen Beiträgen diskutiert. Die Branche wird dem personenbezogenen Dienstleistungssektor zugeordnet und gilt generell als ein arbeitskräfteintensives Arbeitsumfeld. Bis vor wenigen Jahren zeigte sich noch eine überdurchschnittlich hohe Ausbildungsquote, inzwischen sind die Betriebe der Branche stetig auf der Suche nach Nachwuchsfachkräften. Bei der Gesamtbetrachtung der Hotelbranche fällt auf, dass die Anzahl der Hotels kaum zurückgegangen ist, die Anzahl der Gasthöfe und Pensionen, also Betriebe, die eher in ländlichem Raum vorzufinden sind, jedoch deutlich abgenommen hat. Ein Grund hierfür ist das fehlende Interesse an einer Mitarbeit in solchen kleinen Betrieben. Die meisten Beschäftigten bevorzugen die Anstellung in einer Hotelkette, da hier dem Wunsch nach Weiterbildung, geregelten Arbeitszeiten, Mitarbeiterbenefits sowie zur Karriereentwicklung eher nachgegangen werden kann als in Kleinst- und Kleinbetrieben. Diese Erfahrungen machen auch die Inhaber des Praxisbetriebs dieser Masterarbeit, ein kleiner, privat geführter Hotel- und Gastronomiebetrieb.
Demzufolge war es das Ziel der Masterarbeit, einen Maßnahmenkatalog zu erarbeiten, anhand dessen dieses Unternehmen der angespannten Fachkräftesituation entgegenwirken kann.

Lösungsansätze

Dafür wurden zuerst die branchenspezifischen Ursachen, Auswirkungen und Herausforderungen des Fachkräftemangels für das Gastgewerbe herausgearbeitet. Zu den Ursachen zählen die niedrige Entlohnung, unregelmäßige Arbeitszeiten, mangelnde Karrierechancen und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie die unterschiedlich entwickelten Werte und Lebenseinstellungen der Beschäftigten, vor allem die der Generationen Y und Z. Diese Ursachen führen generell zu weniger Interesse an einer Ausbildung oder Anstellung im Gastgewerbe. Bei Beschäftigten, die bereits in der Branche arbeiten, wächst die Unzufriedenheit. Daraus folgt eine geringere Motivation zum Arbeiten und dies wiederum hat einen negativen Einfluss auf den Unternehmenserfolg.
Mit welchen Handlungen kleine Unternehmen dennoch als Arbeitgeber überzeugen können, wird in dieser Masterarbeit behandelt. Es erfolgt die Darstellung verschiedener Maßnahmen, die umgesetzt werden können, um trotzdem Fachkräfte für die Branche zu gewinnen und langfristig zu binden.

Masterthesis: Fachkräftemangel im Gastgewerbe: Ursachen und Gegenmaßnahmen. Ein Empfehlungskatalog.

Ergebnisse

Es ist eine Vielzahl an möglichen Maßnahmen vorhanden, mit denen in allen Branchen gegen einen Fachkräftemangel vorgegangen wird.

Zu diesen Maßnahmen zählen die Entwicklung einer Employer Brand, das interne und externe Personalmarketing sowie ein organisierter Onboardingprozess. Außerdem können ausgearbeitete, faire Arbeitszeitregelungen und geeignete Mitarbeiterbenefits dazu führen, dass sich mehr potenzielle Kandidaten für eine Mitarbeit im Unternehmen interessieren und sich auf offene Stellen bewerben. Darüber hinaus ist eine weitere mögliche Maßnahme die Investition in eine gute Ausbildungsqualität, sowohl vonseiten des Unternehmens als auch vonseiten des Bundes. Außerdem entwickelt sich mit dem Inkrafttreten des Fachkräfteeinwanderungsgesetzes eine Möglichkeit zur erleichterten Einstellung von ausländischen Fachkräften, die den Fachkräftebedarf in Deutschland zumindest teilweise decken können.

Diese Maßnahmen wurden anhand eines Bewertungsbogens analysiert und die für den Praxisbetrieb geeigneten herausgefiltert: Einstieg in das Thema Employer Branding, externes Personalmarketing in Form neu gestalteter Stellenanzeigen, Entwicklung eines Onboardingprozesses sowie die Fokussierung auf die Rekrutierung auf dem ausländischen Arbeitsmarkt.
Bei diesen vier Maßnahmen ist darauf hinzuweisen, dass die Punkte Employer Branding, Onboardingprozess und Personalmarketing so geartet sind, dass sie als ein erster Schritt auf dem Weg hin zu einer positiven, sichtbaren Arbeitgebermarke betrachtet werden können. Diese führen dann einerseits zu Mitarbeiterbindung und in einem weiteren Schritt zur Rekrutierung von neuen Beschäftigten. Diese Prozesse entstehen über einen längeren Zeitraum hinweg und werden regelmäßig an sich verändernde Gegebenheiten angepasst. Die vierte Maßnahme, die Rekrutierung ausländischer Fachkräfte, gehört insofern nicht zu dieser Aufzählung, da sie den Fokus nicht auf die Arbeitgebermarke an sich lenkt, sondern direkt bei der Rekrutierung ansetzt.

Fazit und Ausblick

In Bezug auf das Employer Branding Konzept empfiehlt sich als nächster Schritt in einem gemeinsamen Workshop Ideen zu entwickeln, wo und wie die Unternehmenswerte noch besser in die tägliche Arbeit integriert werden können.

Um die entwickelten Stellenanzeigen bestmöglich zu platzieren, empfiehlt sich als nächster Schritt die Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten zur Veröffentlichung der Stellenanzeigen, und zwar über die klassischen Jobbörsen hinaus.

Zur schrittweisen Erweiterung des Einarbeitungsplans empfiehlt sich das Hinzufügen von Meilensteinen, die als Zwischenziele dienen und damit den Fortschritt neuer Beschäftigter nachvollziehbarer machen können. Außerdem sollte das Thema Mitarbeitergespräch, das als ein Teil des Onboardingprozesses gesehen wird, auf die gesamte Belegschaft übertragen werden.

In Bezug auf das Fachkräfteeinwanderungsgesetz empfiehlt es sich, dieses Projekt in Zukunft zu verfolgen und die Chance zur Einstellung ausländischer Fachkräfte zu testen. Dadurch erweitert sich der Kreis potenzieller Bewerbender deutlich. Zugleich besteht aufgrund der Möglichkeit zur Nachqualifikation in Deutschland für den Betrieb die Chance, den neuen Mitarbeiter / die neue Mitarbeiterin direkt mit den Gepflogenheiten des Betriebs vertraut zu machen.

Die fünf weiteren Maßnahmen, die im Rahmen des Praxisteils dieser Masterarbeit nicht detaillierter berücksichtigt wurden, eignen sich in mittelfristiger Zukunft als erfolgsversprechende Aktivitäten, um gegen den Fachkräftemangel anzukommen. Dabei sollte ein Schwerpunkt auf der Verbesserung der Ausbildungsqualität liegen, um das wachsende Nachhaltigkeitsdefizit decken zu können. Auch die Möglichkeit zur Weiterbildung dient der Zufriedenheit der Beschäftigten und stärkt somit die Bindung an das Unternehmen und sollte daher stärker in den Fokus gerückt werden.