

»NEXT WORK IM BUSINESS-ÖKOSYSTEM DER 360° GASTWELT«

Eine Untersuchung neuer Arbeitszeitmodelle
im Dienstleistungssektor am Beispiel
der Tourismus-, Hospitality- und Foodservice-Industrie

Prof. Dr.-Ing. Vanessa Borkmann

Stlv. Forschungsbereichsleitung Stadtsystemgestaltung
Teamleitung Smart Urban Environments
Fraunhofer IAO

Im Auftrag der

Mitautoren der Studie: Katharina Dienes, Dr. Anne-Sophie Tombeil, Ronja Gaulinger



DENKFABRIK
ZUKUNFT
DER GASTWELT

Danksagung an die Unterstützer der Studie



 Center Parcs



Shiji



»Wir müssen als Arbeitgeber einfach wieder **attraktiver werden** und aus dieser Negativität herauskommen, damit sich wieder **mehr Auszubildende** für die Hotellerie entscheiden.«

(Marcus Fränkle, Geschäftsleiter, Der Blaue Reiter)

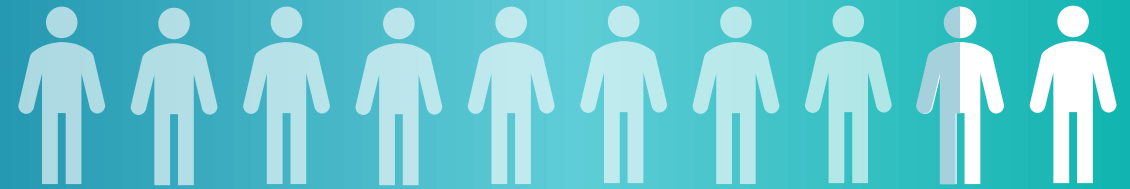
»Wir haben einen verstärkt **arbeitnehmerorientierten Arbeitsmarkt** (...): Das heißt, die Betriebe müssen schauen, dass sie Arbeitskräfte finden und halten können. Es ist nicht mehr so, dass ein*e Gastronom*in eine Ausschreibung macht und von zehn Bewerber*innen drei aussuchen kann, sondern dass er zehn Personen benötigt, aber nur drei bekommt!«

(Stefan Schmidt, MdB, Leiter der AG Tourismus (Sprecher), Ausschuss für Tourismus, Bündnis 90/Die Grünen)

Arbeiten in der Gastwelt

5,8 Mio.

Erwerbstätige in der Gastwelt*



entspricht **12,7%** aller Erwerbstätigen in Deutschland



48%

der Erwerbstätigen
der Gastwelt
arbeiten in Teilzeit**

Stille Reserven stellen ein großes
Potenzial für die Gastwelt dar.

Diese umfassen **unfreiwillig
Teilzeittätige**, aufgrund fehlender
passender Stellen, sowie unzureichenden
Betreuungsmöglichkeiten etc.

Next Work im Business-Ökosystem der 360° Gastwelt

Arbeiten in der Gastwelt



68%

Fluktuationsrate im
Gastgewerbe*



Fluktuationsrate = Verhältnis Personalabgänge zu Neuzugängen,
Ø in Deutschland sind 16% (nach APQC-Studie)

Die geschätzten Kosten der hohen
Personalfluktuations im Gastgewerbe
umfassen durchschnittlich

48.500 €

pro Restaurantbetrieb im Jahr 2019.**

Quellen: *DZG, 2023; **Cashdesk, 2021 vgl. ABN, AMRO, 2019

Teilsysteme der Gastwelt und deren Arbeitssituation

Gastlichkeit im Kern erzeugt den Nutzwert

Purpose: Unterkommen, Essen, Trinken
für die Gäste in ihrer individuellen Vielfalt

Teilsysteme:

Beherbergung und temporäre Unterbringung

z.B. Studentenwohnheim, Serviced Living

Verpflegung und Versorgung

z.B. Acker bis Teller, Non-Food

Mobilität und Logistik

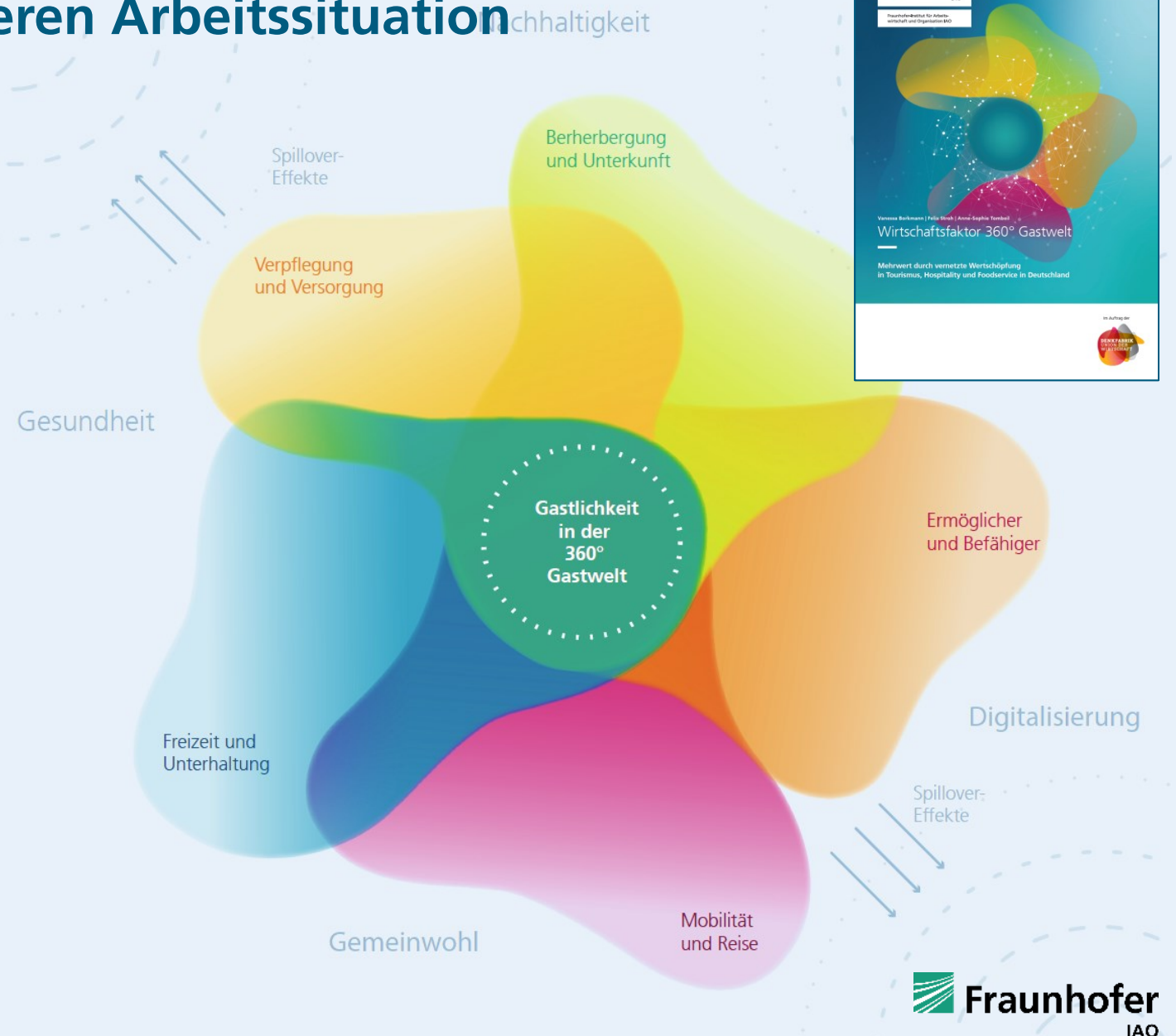
z.B. Personenbeförderung

Freizeit und Unterhaltung

z.B. Kulturevents, MICE, Festivals





Ermöglicher und Befähiger

z.B. Digitalisierung, Beratung, Finanz-DL,
Energieversorger



Next Work im Business-Ökosystem der 360° Gastwelt

Arbeiten in den Teilsystemen der Gastwelt

<div></div> <div>Beherbergung und Unterkunft</div> <div><div>Gesamtbeschäftigte</div><div>434.269</div></div> <div><div>In Teilzeit:</div><div>175.720</div></div> <div><div>Ø Monatsverdienst:</div><div>2.235 €</div></div> <div><div>Ø Krankheitstage:</div><div>16,0</div></div> <div><div>Fluktuation</div><div>68,1 % Gastgewerbe gesamt</div></div> <div>Quellen: statistisches Bundesamt, 2020; iwd, 2021; statistisches Bundesamt 2022</div>	<div></div> <div>Verpflegung und Versorgung</div> <div><div>Gesamtbeschäftigte</div><div>1.350.699</div></div> <div><div>In Teilzeit:</div><div>757.634</div></div> <div><div>Ø Monatsverdienst:</div><div>2.474 €</div></div> <div><div>Ø Krankheitstage:</div><div>16,0</div></div> <div><div>Fluktuation</div><div>k. A.</div></div> <div>Quellen: statistisches Bundesamt 2020; statistisches Bundesamt 2023; iwd, 2021; statistisches Bundesamt 2021</div>	<div></div> <div>Freizeit und Unterhaltung</div> <div><div>Gesamtbeschäftigte</div><div>302.295</div></div> <div><div>In Teilzeit:</div><div>k. A.</div></div> <div><div>Ø Monatsverdienst:</div><div>3.625 €</div></div> <div><div>Ø Krankheitstage:</div><div>k. A.</div></div> <div><div>Fluktuation</div><div>k. A.</div></div> <div>Quellen: statistisches Bundesamt 2023</div>	<div></div> <div>Mobilität und Reise</div> <div><div>Gesamtbeschäftigte</div><div>2.501.483</div></div> <div><div>In Teilzeit:</div><div>363.499</div></div> <div><div>Ø Monatsverdienst:</div><div>3.299 €</div></div> <div><div>Ø Krankheitstage:</div><div>23,6,0</div></div> <div><div>Fluktuation</div><div>34,3 %</div></div> <div>Quellen: statistisches Bundesamt 2019; statistisches Bundesamt 2023; iwd, 2021; Half, 2022</div>
--	---	---	--

Bis **zum Jahr 2030** könnten in der Gastwelt etwa **200.000 bis 607.000 Erwerbstätige fehlen.**

Variante 1 bezieht sich auf die Annahme einer **hohen Zuwanderung** von Arbeitskräften,

Variante 2 auf eine **niedrige Arbeitskräftezuwanderung**.

Weitere Faktoren des angenommenen Arbeits- und Fachkräftemangels bilden unter anderem der **demografische Wandel, hohe Abwanderungen, sinkende Anzahl Quereinsteigende** sowie **fehlende Auszubildende**, vor allem in der Gastronomie.*

* Auf Basis der Berechnung des statistischen Bundesamts, 2023

VON **NEW WORK** ZU **NEXT WORK**

Die drei Dimensionen der Flexibilisierung



Die drei Dimensionen der Flexibilisierung

Räumliche Dimension von Arbeit



Erwerbstätige, die häufig oder teilweise im **Homeoffice** arbeiten:
2,4% (Beherbergung und Unterkunft)
2,3% (Verpflegung und Versorgung)*



Branchenübergreifende Zunahme der Nachfrage nach **Dritten Arbeitsorten** (dezentrale, temporäre Arbeitsorte z. B. Coworking Spaces, Office Center, Cafés).
Neue Modelle des flexiblen Arbeitens z. B. **Workation****

Räumlich flexibles Arbeiten stellt in der Gastwelt die Ausnahme dar.

Zeitliche Dimension von Arbeit



Derzeit sind nur knapp **43%** der Erwerbstätigen in der Hospitality mit der Möglichkeit des zeitlich **flexiblen Arbeitens zufrieden**.*



761,5 Millionen Überstunden - 435,61 Millionen davon unbezahlt. In Hotels, Restaurants und Gaststätten umfassten die Überstunden deutschlandweit rund **14,25 Millionen**.**

Negative Folgen auf Gesundheit Wohlbefinden und Motivation!

Viele Erwerbstätige sind mit den Möglichkeiten des zeitlich flexiblen Arbeitens derzeit nicht zufrieden.

Inhaltliche Dimension von Arbeit



85% befragter Erwerbstätiger der Gastwelt bestätigen, dass ihnen **inhaltliche Flexibilität wichtig** ist.*



Loslösen von **starren Tätigkeitsmustern** und die **Weiterentwicklung** der Mitarbeitenden ermöglichen eine schnelle Anpassungsfähigkeit von Businessmodellen.

Inhaltlich flexibles Arbeiten wäre aus Sicht der Beschäftigten wünschenswert.

Next Work im Business-Ökosystem der 360° Gastwelt

Flexible Arbeitszeitmodelle



Flexible Arbeitszeitmodelle in der Übersicht

Flexible Arbeitszeitmodelle				
Teilzeitarbeit			4-Tage-Woche	
Teilzeit Modell	Jobsharing	Arbeitsumverteilung	Arbeitszeit- & Lohnreduzierung	Arbeitszeitreduzierung bei vollem Lohnausgleich
Geringere Arbeitszeit bei geringerem Gehalt (z. B. 50%)	Zwei Arbeitnehmer teilen sich eigenverantwortlich eine Stelle	Gleichbleibende Stundenzahl bei vollem Gehalt	Niedrigere Stundenzahl bei niedrigerem Gehalt	Niedrigere Stundenzahl bei vollem Gehalt

Flexible Arbeitszeitmodelle – Annäherung an den Wirtschaftsfaktor

NEGATIVE EINFLUSSFAKTOREN



Organisatorische Aufwände (z. B. komplexere Schichtpläne, veränderte Geschäftsmodelle)

Reduzierte Wochenstunden können zu neuen **wirtschaftlichen Herausforderungen** führen

Risiko von **gesundheitlichen Folgen** durch Entgrenzung der Arbeitswelt und ständige Erreichbarkeit (Stress, Burnout)

Gefahr der **Verstärkung traditioneller Rollenbilder** (Männer Überstunden, Frauen Sorgerepflichtungen)

POSITIVE EINFLUSSFAKTOREN

Gewinnung von neuen Fachkräften im internationalen Kontext durch höhere Attraktivität

Geringere Mitarbeiterfluktuation und langfristige Steigerung der Mitarbeiterbindung

Weniger Fehltage der Mitarbeitenden durch verbesserte **Gesundheitszustände** und höheren Regenerationsgrad

Steigerung der Produktivität durch höhere Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation

Steigendes Wir-Gefühl und bessere **Identifikation mit dem Unternehmen** („An einem Strang ziehen“)

Bei 4-Tage-Woche: Einsparung von Energiekosten, teilweise **Fahrtkosten**

Flexible Arbeitsortmodelle in der Übersicht

Flexible Arbeitsortmodelle					
Homeoffice			Dritte Arbeitsorte		Desk Sharing
Flexibles/ Regelmäßiges Homeoffice	Dauerhaftes Homeoffice	Satellitenbüros / Coworking Plätze	Dritte Arbeitsorte (Inland)	Dritte Arbeitsorte (International)	Desk Sharing am Unternehmens- standort
Arbeiten von zu Hause oder am Unternehmensstand (Arbeitsortwechsel)	Dauerhaftes Arbeiten von zu Hause mithilfe digitaler Tools	Bereitstellung von unternehmenseigenen Coworking Plätze / Satellitenbüros	Arbeiten an Dritten Arbeitsorten z. B. Café, Zugfahrt im Inland	Arbeiten an Dritten Arbeitsorten z. B. Café, Zugfahrt im In- und Ausland	Teilen von Arbeitsplatz- ressourcen mit anderen Mitarbeitenden

Flexible Arbeitsortmodelle – Annäherung an den Wirtschaftsfaktor

NEGATIVE EINFLUSSFAKTOREN

Kostenfaktor für die **Ausstattung des Heimarbeitsplatzes** / IT Ausstattung

Gefahr von geringerer Innovationsleistung aufgrund reduzierter Kreativität und **weniger informellem Wissenstransfer**

Risiko einer **höheren Fluktuation** der Mitarbeitenden aufgrund fehlender Identifizierung mit Team und Unternehmen

Risiko einer **Zunahme von psychischen und physischen Erkrankungen** aufgrund einer erhöhten Arbeitsbelastung im Homeoffice

Insbesondere zu Beginn **hoher Organisationsaufwand**, Eingewöhnungsphase zu neuer Arbeitskultur

POSITIVE EINFLUSSFAKTOREN

Mögliche Kosteneinsparung aufgrund von Büroflächenreduzierungen, geringerer Energie- Wasserverbrauch, Abnutzung etc.

Höhere Effizienz und Produktivität aufgrund geringerer Störfaktoren, weniger Ablenkung und besseren „Flow-Erlebnissen“

Gewinnung von Talenten durch eine **attraktivere Arbeitsumgebung**

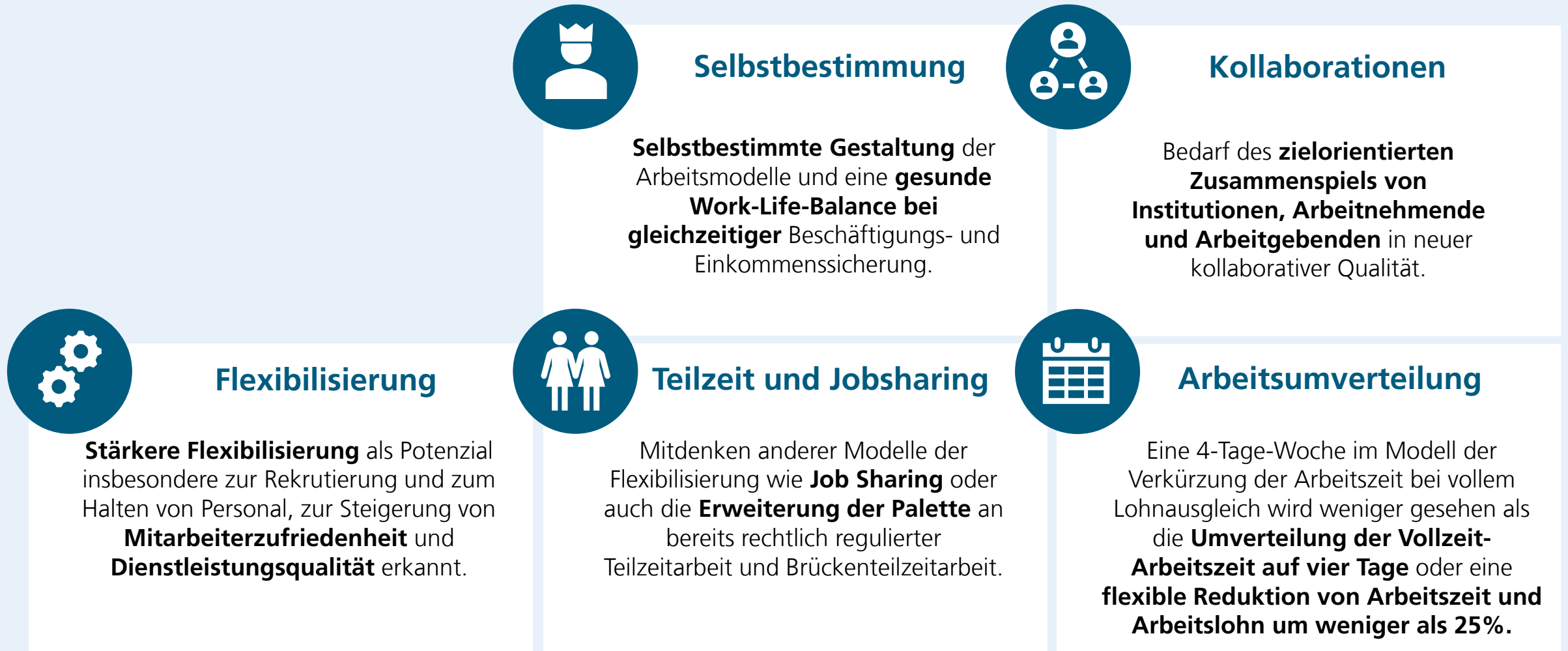
Zusammenarbeit mit internationalen Experten und Expertinnen, **verbesserte Kollaboration und Wissenstransfer**

Gewinnung von „stillen Reserven“ aufgrund einer besseren Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben

Durchschnittliche **Zunahme von Arbeitsstunden** von Mitarbeitenden (Pendelweg wird zur Arbeitszeit)



Gestaltungsimpulse für eine neue Arbeitswelt



»Für mich bedeutet **New Work** auch Mitarbeitende flexibel einzusetzen und zu überlegen welche Tätigkeiten zu ihren Kompetenzprofilen passen. Mit einer gewissen Flexibilität und Einsatzplanung könnte man hier viel mehr erreichen.
Ich nenne das Arbeitszeit á la Carte!«

(Mark Baumeister, Referatsleiter Wirtschaftsgruppe Gastgewerbe Bund, Gewerkschaft NGG)

Lösungsansätze: Digitalisierung, Automatisierung und Augmentierung



Digitalisierung

...bedeutet, dass Tätigkeiten und Prozesse digital unterstützt oder abgewickelt werden



Automatisierung

...bedeutet, Tätigkeiten und Prozessabschnitte programmiert und automatisch ablaufen zu lassen



Augmentierung

...bedeutet, Mensch und Technik arbeiten in symbiotischer Interaktion zusammen

Lösungen für neue Flexibilität von Arbeit werden nur dann möglich sein, wenn die **Möglichkeiten der Digitalisierung, Automatisierung und Augmentierung** mitgedacht und in konkrete, auf die Bedarfe von Arbeit in der Gastwelt zugeschnittene Anwendungen umgesetzt werden.

Lösungsansätze: Fachliche Fluidität - Kompetenzentwicklung



Job Enlargement

...die Möglichkeit, Personal für mehrere Gebiete mit ungefähr gleichem Anforderungsniveau einzusetzen



Job Enrichment

...die Möglichkeit, Mitarbeitenden auch Aufgaben mit höherem Anforderungsniveau zu übertragen



Job Rotation

...der organisierte Wechsel zwischen verschiedenen Aufgaben

- Kompetenzen aufbauen
- Routinen vermeiden
- Motivation steigern
- Zufriedenheit erhöhen
- Weniger Abstimmungen
- Höheres Verantwortungsgefühl
- Resilienz stärken
- Anpassungsfähigkeit steigern

Lösungsansätze: Instrumente für Flexibilitätsmanagement

Betriebliche Initiativen zur Reduktion der Personalverwaltungsaufwände starten



Prozessinnovation und die Ausschöpfung von Potenzialen der Automatisierung und Augmentierung von Tätigkeiten im Personalmanagement

Shared Service Center



Zentrale Bereitstellung von Dienstleistungen der operativen Unternehmensführung (Bündelung von Ressourcen und Kompetenzen)

Betriebsnachbarschaften



Zwischenbetrieblicher Austausch, lokale Nähe und die ausdrückliche Zusammenarbeit mit externen Experten mit einem hohen Eigeninteresse an einer Thematik

Von Total Cost zu Total Value of Employee

Produktions-



Herstellung von
Gütern und die
Erbringung von
Dienstleistungen

Innovations-



Einführung neuer
Produkte,
Technologien
oder Prozesse

Emotionale -



Erweckung
positiver
Emotionen wie
Freude und
Nostalgie

Soziale -



Positiven Beitrag
zur Gesellschaft
durch Lösung
sozialer oder
ökologischer
Probleme

Intellektuelle -



Entwicklung
neuer
Technologien
oder Prozesse

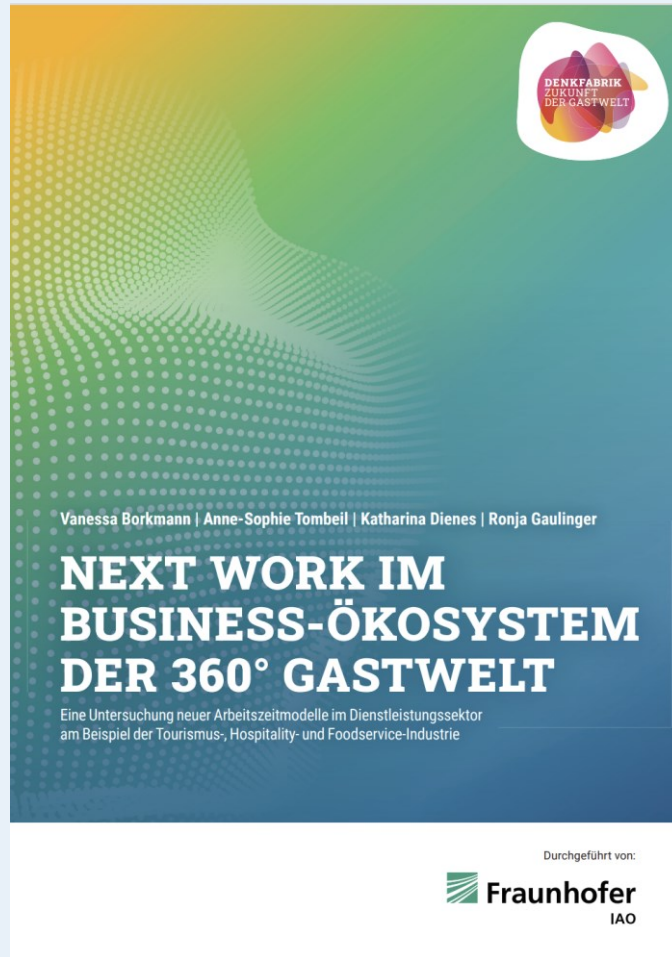
Persönliche -



Unterstützung
von Individuen
zur Erreichung
persönlicher Ziele

- Wertschöpfung,
für eine neue Wertschätzung.

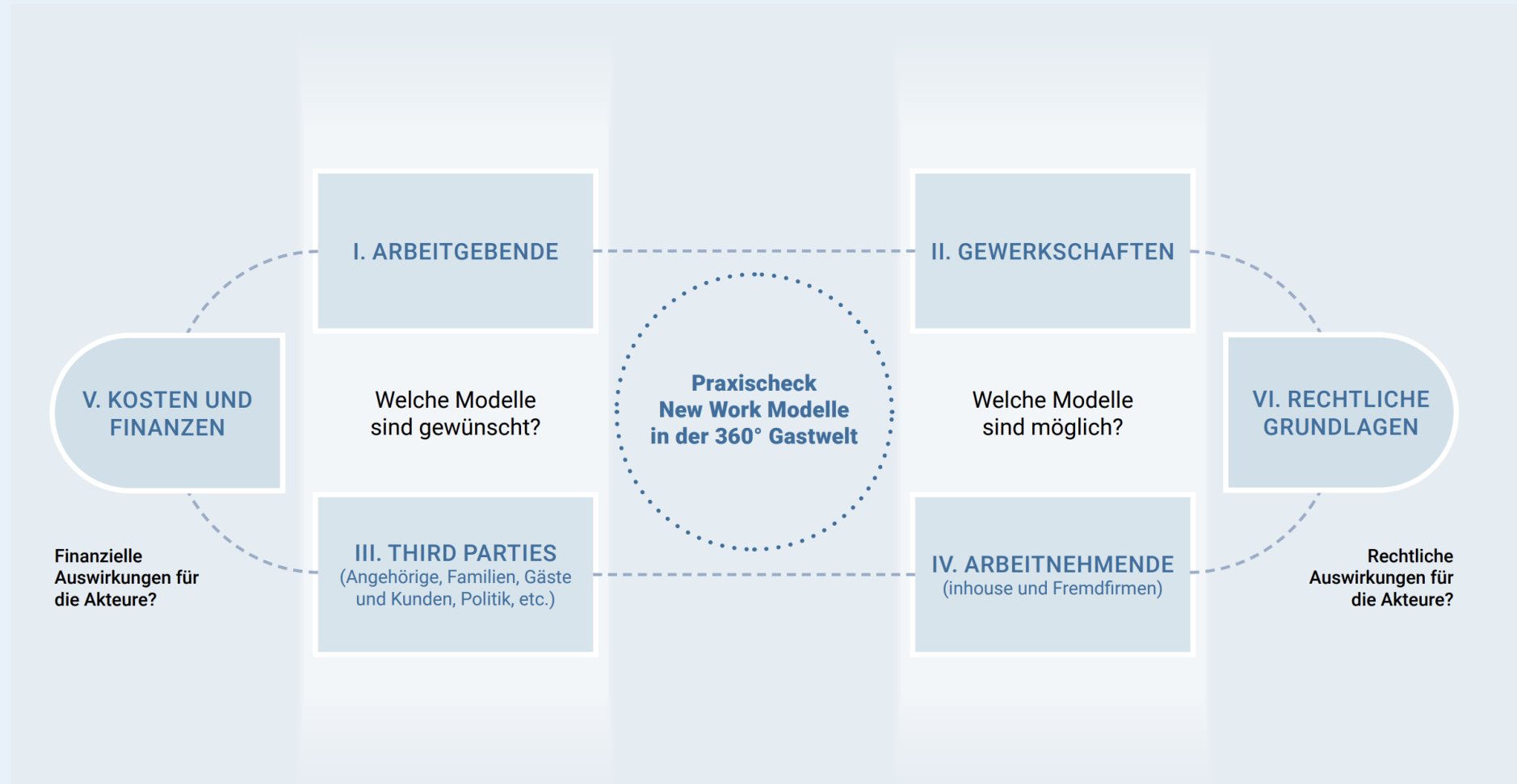
Die Studie



1. Arbeiten in der Gastwelt – Next Work als Chance für das Business-Ökosystem?
2. Öffentliche Statements, Kontroversen und polarisierende Positionen
3. Status Quo: Arbeiten in der Gastwelt
4. Die Next Work Vision in der Gastwelt
5. Next Work Modelle aus der Perspektive des Gastwelt Business-Ökosystems in der Praxis
6. Zusammenfassende Betrachtung und Impulse
7. Next Work – What's Next?

Next Work im Business-Ökosystem der 360° Gastwelt

Studiendesign und Methodik



Vielen Dank!
Gerne beantworte ich Ihre Fragen.

Prof. Dr.-Ing. Vanessa Borkmann
Stlv. Forschungsbereichsleitung Stadtssystemgestaltung

Tel: +49 (0)151-16327782
Vanessa.borkmann@iao.fraunhofer.de

www.iao.fraunhofer.de
www.futurehotel.de

