



Anwerben, Einarbeiten, Halten

von Drittstaatsangehörigen in der
Hotellerie und Gastronomie

im Berchtesgadener Land & Landkreis
Bernkastel-Wittlich

von Dr. Stefan Kordel, Dr. Tobias Weidinger und David Spenger

matilde-migration.eu

FAU
Friedrich-Alexander-Universität
Erlangen-Nürnberg



MATILDE has received
funding from the European
Union's Horizon 2020
research and innovation
programme under grant
agreement No 670831

Im Rahmen einer lokalen Fallstudie in Bayern wurde im EU-geförderten Horizont-2020 Projekt MATILDE die nachhaltige Beschäftigung von Personen aus Drittstaaten untersucht. Zugrunde liegt die Annahme, dass die Beschäftigung von Drittstaatsangehörigen in ländlichen Regionen und Berggebieten dazu beiträgt, dass,

- 1. Unternehmen trotz Arbeitskräftemangels Dienstleistungen für die gesamte Bevölkerung anbieten,**
- 2. Regionen eine diversifizierte regionale Wirtschaft und Versorgung aufrechterhalten, und**
- 3. Migrant:innen sich selbst verwirklichen und eine Zukunft in ländlichen Räumen aufbauen können.**

Beispielhaft wurde die Hotellerie und Gastronomie für den Landkreis Berchtesgadener Land (BGL) in Oberbayern mithilfe eines partizipationsorientierten und multiperspektivischen Forschungsansatzes untersucht, der die Unternehmen, die regionalen Akteure sowie die Neuzugewanderten selbst einbezieht.



Migration ImpAct assessment To Enhance
Integration and Local Development in
European rural and mountain regions

Um Konstellationen einer nachhaltigen Beschäftigung zu identifizieren wurden zwischen August 2021 und Januar 2022 14 Interviews und zwei Gruppendiskussionen mit insgesamt 20 Personen geführt, die folgende Phasen fokussierten:

- 1. den Zugang von Drittstaatsangehörigen zu Beschäftigung und die Anwerbung von Drittstaatsangehörigen,**
- 2. die Einarbeitung von Beschäftigten und Auszubildenden aus Drittstaaten sowie deren Lebensalltag in der Region,**
- 3. die Bindung von Drittstaatsangehörigen an die Unternehmen, den Hotellerie- und Gastronomiesektor sowie die Region.**

Ergänzend fließen auch Erkenntnisse aus Hintergrundgesprächen, aus den Homepages der Betriebe, aus Presseberichten sowie aus Interviews, die im oberbayerischen Landkreis Garmisch-Partenkirchen (GAP) geführt wurden, mit ein. Zudem werden diese Ergebnisse durch Erfahrungen eines good practice-Beispiels im Landkreis Bernkastel-Wittlich (BKW) in Rheinland-Pfalz angereichert, das im Rahmen des Programms „Land.Zuhause.Zukunft – Integration und Teilhabe von Neuzuwanderern in ländlichen Räumen“ der Robert Bosch Stiftung GmbH finanziert und in Zusammenarbeit mit Kompetus Management Consulting GmbH zwischen 2020 und 2022 umgesetzt wurde. Aus diesem Datenmaterial wurden in Abstimmung mit lokalen Akteuren Handlungsoptionen zur Förderung der nachhaltigen Beschäftigung von Drittstaatsangehörigen in der Hotellerie und Gastronomie entwickelt.

MATILDE ist ein dreijähriges Projekt, das im Zuge des EU-Horizont 2020-Forschungsprogramms finanziert wird und sich auf die Auswirkungen von Migration auf die lokale Entwicklung von ländlichen Regionen und Berggebieten konzentriert. Das Projekt entwickelt und erprobt einen transdisziplinären konzeptionellen und methodischen Rahmen für eine multidimensionale Bewertung der wirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen von Drittstaatsangehörigen.

Einleitung

Der Hotellerie- und Gastronomiesektor gehört in vielen ländlichen Räumen Deutschlands zu den wichtigsten Wirtschaftszweigen und trägt zugleich zur Imagebildung von Regionen bei (Hopfinger 2011). In der Vergangenheit zeigte sich die Branche robust und krisenfest, pandemiebedingte Schließungen betrafen jedoch Gastronomie- und Beherbergungsbetriebe gleichermaßen. Im Bundesland Bayern, wie auch in allen anderen Teilen Deutschlands, stiegen die Übernachtungszahlen zwischen 1989 und 2019 von 74,75 Mio. auf 100,91 Mio. an, 2020 kam es dann zu einem Rückgang von über 40% (Bayerisches Landesamt für Statistik 2021). Eine schnelle Erholung, insbesondere des Inlandtourismus, ist jedoch ebenso charakteristisch für die Branche. Die Gewinnung von Personal und das langfristige Halten von Beschäftigten stellt seit jeher eine Herausforderung im Hotellerie- und Gastronomiesektor dar und die Beschäftigung von EU-Bürger:innen ist eine etablierte Praxis in den Betrieben, genauso wie die Anstellung von Personen aus Drittstaaten. Von den im September 2020 190.000 im bayerischen Hotellerie- und Gastronomiesektor beschäftigten Personen waren 34.000 Personen aus Drittstaaten (Statistik der Bundesagentur für Arbeit 2021).

1

Hotellerie und Gastronomie im Landkreis Berchtesgadener Land | S. 6

2

Personalakquise (Recruiting) | S. 9

3

Einarbeitung (On-boarding) | S. 14

4

Bleiben/Halten im Betrieb, in der Branche und in der Region | S. 17

5

Projekt „Land.Zuhause.Zukunft“ im Landkreis Bernkastel-Wittlich | S. 20

6

Handlungsoptionen | S. 21



Bild 1 – Hotel im Berchtesgadener Land, Eigene Aufnahme

1

Hotellerie und Gastronomie im Landkreis Berchtesgadener Land

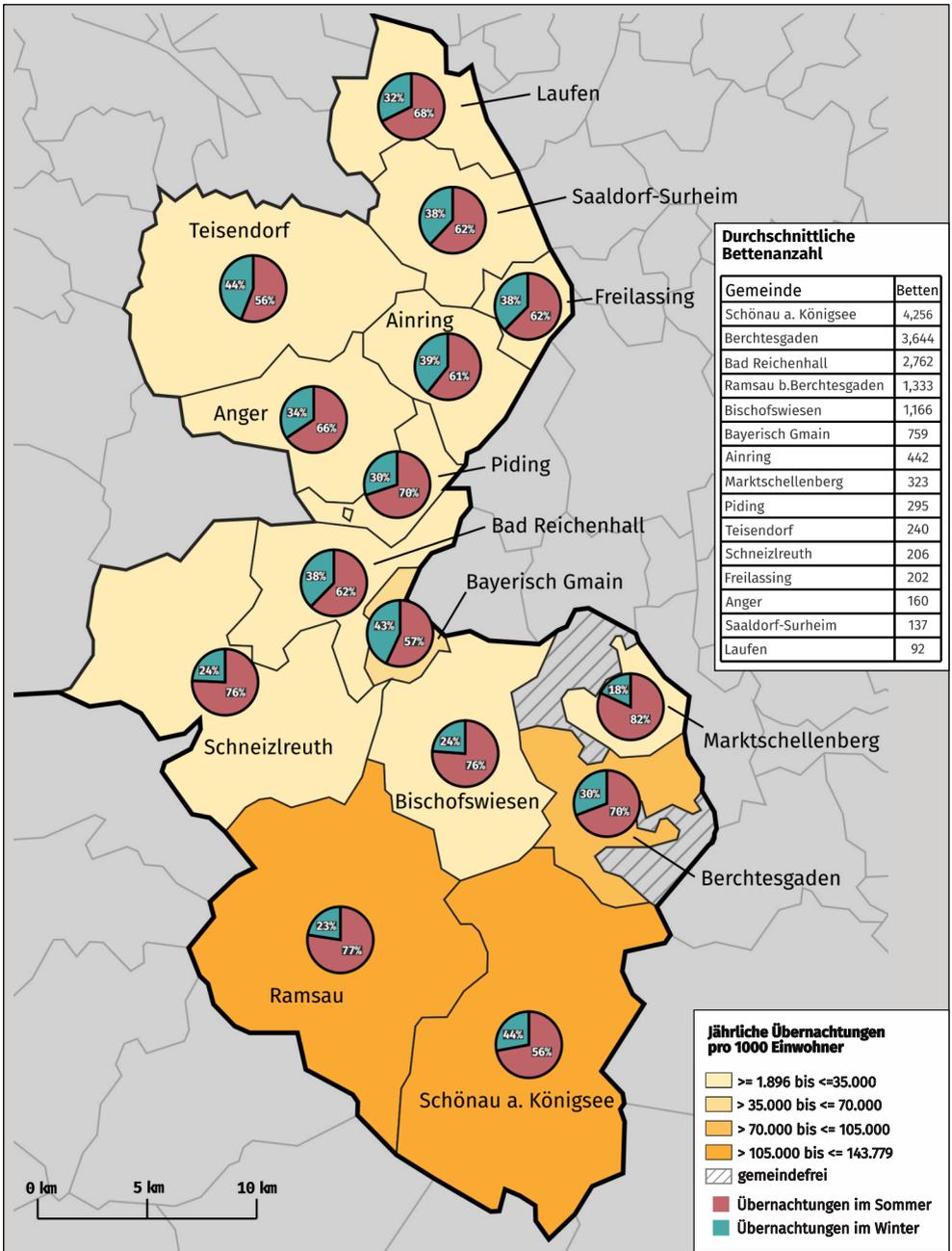
6

Seit dem 19. Jahrhundert ist das Berchtesgadener Land eine ständig wachsende Tourismusdestination in den Bayerischen Alpen. Das Gastgewerbe stellt heute mehr als zehn Prozent der Bruttowertschöpfung im Landkreis dar und der Tourismussektor generierte im Jahr 2019 2,98 Millionen Übernachtungen, davon 0,38 Mio. von Personen aus dem Ausland (Bayerisches Landesamt für Statistik 2020). Eine räumliche Konzentration ist in den Kommunen im südlichen Landkreis festzustellen (vgl. Karte 1), die 90% aller Übernachtungen verzeichnen (eigene Berechnungen, Bayerisches Landesamt für Statistik 2020). Diese hohe Tourismusintensität wird von einer Saisonalität begleitet, wobei Übernachtungen in den Sommermonaten überwiegen. Die Betriebsstrukturen sind divers, etwa ein Dutzend Hotels mit mehr als 200 - 300 Betten sind im Landkreis zu finden. Darüber hinaus finden 0,81 Mio. Übernachtungen in kleinen Hotels und Pensionen mit weniger als neun Betten statt. Diese Klein- und Kleinstbetriebe sind vorwiegend familiengeführt und werden meist in Ergänzung zu einer Hauptbeschäftigung in einem anderen Sektor betrieben.



Eine Sozialstrukturanalyse, die 2020 für den Landkreis erstellt wurde, geht davon aus, dass aufgrund der zunehmenden Alterung der Gesellschaft und dem Eintritt vieler im Gastgewerbe beschäftigter Arbeitnehmer:innen in den Ruhestand, Arbeitsplätze ohne weitere Zuwanderung in Zukunft nicht mehr besetzt werden können (Tekles 2020). Schon heute ist der Landkreis durch einen Mangel an Auszubildenden und ungelernten Arbeitskräften gekennzeichnet und auf ausländische Arbeitskräfte, darunter Personen aus

Tourismusintensität und Saisonalität im Landkreis Berchtesgadener Land



Drittstaaten, angewiesen (Berchtesgadener Anzeiger 2021; Traunsteiner Tagblatt 2021). Lokale Akteure argumentieren, dass dies mit der Tatsache zusammenhängt, dass Einheimische wegen der geringen Bezahlung, der Saisonalität und der unattraktiven Arbeitszeiten nicht mehr im Gastgewerbe arbeiten wollen. In jüngster Zeit verschärften auch im Berchtesgadener Land die COVID-19-Pandemie und die begleitenden politischen Maßnahmen wie die obligatorische, langfristige Schließung von Hotels und Restaurants die ohnehin schon angespannte Personalsituation. Aufgrund der fehlenden Einnahmen und der anhaltenden Unsicherheiten mussten Mitarbeiter:innen mit Kurzarbeitergeld unterstützt oder sogar entlassen werden. In der Folge kehrten viele nach dem Ende der Schließungen nicht zurück, sondern kündigten und wechselten in andere Branchen wie Handel, Logistik und (medizinische) Dienstleistungen oder in das Gastgewerbe im benachbarten Österreich, das früher öffnen durfte als die deutschen Betriebe (vgl. Röttger & Weber 2021, Jansen & Risius 2022). Die COVID-19-Pandemie machte auch den moralischen Grundsatz vieler Hotelbetreiber:innen, keine Arbeitskräfte von anderen Unternehmen abzuwerben, brüchig und förderte die Rivalität um Personal. Aufgrund des anhaltend hohen Krankenstandes und der Schwierigkeiten, neue Arbeitskräfte zu finden, müssen vor allem Restaurants früher oder häufiger schließen, während Unternehmer:innen zögern, in diesem gründungsfeindlichen Umfeld neue Restaurants zu eröffnen. Personalakquise und das langfristige Halten im Betrieb, verbunden mit einer Bindung an die Region stellt also eine große Herausforderung im Hotellerie- und Gastronomie-sektor dar.

In der Hotellerie und Gastronomie herrscht im Landkreis BGL Arbeits-/Fachkräftemangel. Personalgewinnung und das Halten in den Betrieben stellen eine große Herausforderung dar.

2

Personalakquise

Bei der Rekrutierung sind verschiedene Gruppen von Mitarbeiter:innen zu nennen: erstens qualifizierte Mitarbeiter:innen in allen Bereichen, zweitens zu qualifizierende Auszubildende, z.B. Köch:innen, Hotelfachleute, Hotelkaufleute, Restaurantfachleute oder Assistent:innen im Hotel- und Tourismusmanagement und drittens ungelernete Kräfte im Service, wie Küchenhilfen, Tellerwäscher:innen sowie Zimmermädchen und Roomboys. Die Maßnahmen der Rekrutierung von Arbeitskräften in den befragten Unternehmen richten sich sowohl an potenzielle Mitarbeiter:innen in den Herkunftsländern als auch an Personen, die bereits in Deutschland leben. In Bezug auf die erste Gruppe nutzen Arbeitgeber:innen vor allem die Netzwerke von Mitarbeitenden und bitten sie, potenzielle Arbeitskräfte aus sozialen Netzwerken im Herkunftsland zu rekrutieren, da diese am besten über die Arbeitsanforderungen Bescheid wüssten. Im Falle von Unternehmen, die von Migrant:innen geführt werden, rekrutierten die Unternehmer:innen auch selbst im Verwandten- und Bekanntenkreis und fördern so Kettenmigration. Für die zweitgenannte Gruppe, d.h. bereits in Deutschland lebende Drittstaatsangehörige, warben Arbeitgeber:innen und Personalverantwortliche auf Jobmessen, in Schulen oder Asylunterkünften für das Unternehmen. Um Selbstbewerbungen zu fördern, setzten einige Unternehmen auch auf Anzeigen, Presseartikel und Imagekampagnen. Andere nutzten darüber hinaus persönliche Kontakte, Mundpropaganda und die Arbeitssuchendenliste der Bundesagentur für Arbeit. Auch die Landkreisverwaltung unterstützt die Unternehmen dabei, z.B. durch eine Lehrstellenbroschüre in der lokalen Zeitung.

Um zu verstehen, welche Maßnahmen der Personalakquise erfolgreich angewendet werden, ist es entscheidend, die Motivation der Drittstaatsangehörigen, eine Beschäftigung im Gastgewerbe des Landkreises anzunehmen, zu kennen. Diese ergibt sich zunächst aus früheren Berufserfahrungen im gleichen Bereich oder dem Reiz, in einer Branche zu arbeiten, die durch körperliche Aktivität und regelmäßigen Kontakt mit Menschen gekennzeichnet ist. In Bezug auf qualifizierte Arbeitskräfte ermöglichen dreijährige Ausbildungen im Gastgewerbe Rechtssicherheit und sind Voraussetzungen für die Einreise nach Deutschland bzw. den Aufenthalt im Land (bei Asylbewerber:innen mit geringer Bleibeperspektive). Sie werden außerdem positiv bewertet aufgrund ihrer Vielseitigkeit, d.h. dem Kennenlernen verschiedener Arbeitsfelder innerhalb der Branche, und ihrer vermuteten positiven Auswirkung auf die zukünftige Beschäftigungsfähigkeit. Andere hingegen sind eher daran interessiert, "schnelles Geld" zu verdienen, um finanzielle Transfers an ihre Familien in den Herkunftsländern zu tätigen.

Personen aus Drittstaaten bewerben sich darüber hinaus selbst und fördern so ihre eigene Beschäftigungsfähigkeit. Diejenigen, die im Ausland lebten, suchten im Internet nach Unternehmen, z.B. auf einer Plattform für Lehrstellen, besuchten Deutschkurse oder einen Online-Kurs über Gepflogenheiten und Mentalität in Deutschland, bewarben sich bei potenziellen Unternehmen und bereiteten ihre Einreise nach Deutschland vor, indem sie auf soziale Netzwerke zurückgriffen, z.B. auf bereits in Deutschland lebende Familienmitglieder. Drittstaatsangehörige, die bereits in Deutschland lebten, nutzten insbesondere soziale Netzwerke wie Kolleg:innen, Mitschüler:innen an der Berufsschule oder Mitglieder von Flüchtlingshelferkreisen um "gute" Unternehmen zu identifizieren und zu kontaktieren.

Rekrutierung von Arbeitskräften aus dem Ausland und aus der ländlichen Region findet vor allem über soziale Netzwerke statt.

Sie führten auch Probearbeiten durch, bevor sie sich für die Aufnahme einer Ausbildung entschieden.

Vergleicht man die Perspektiven der Drittstaatsangehörigen mit denen der Unternehmen, kann festgestellt werden, dass die Unternehmer:innen und Personalabteilungen verschiedene Anforderungen an potenzielle Mitarbeiter:innen stellen. Während einige offen für jede:n waren, die oder der arbeiten kann - auch ohne vorherige Erfahrungen im Gastgewerbe und Kenntnisse der deutschen Sprache - verlangten andere explizit, dass Arbeitssuchende gut Deutsch (und Englisch) sprechen. Anderen wiederum war es wichtig, dass sie sofort "einsatzbereit" sind oder saisonal oder auf Abruf zur Verfügung stehen. Für Asylbewerber:innen, die bereits vor Ort lebten, waren einige Unternehmen offen, während andere nur Personen mit langfristigen Aufenthaltserlaubnissen einstellten, um den bürokratischen Aufwand möglichst gering zu halten. Darüber hinaus konnten unterschiedliche Einstellungen gegenüber bestimmten Gruppen von Arbeitsuchenden festgestellt werden, die einer Hierarchisierung von Migrant:innen gleichkommt. Osteuropäer:innen werden zum Beispiel höher bewertet als Muslime oder People of Color (PoC).

Interviewperson: „Ich glaube, der Druck [in Bezug auf Arbeitskräftemangel] ist schon hoch, aber der Druck der Gäste ist noch höher. Ich meine, das kriegt man ja oft mit, dass Gäste, wenn sie in ein bayerisches Wirtshaus gehen, möchten sie auch von jemandem bedient werden, der Bairisch spricht oder wenigstens eine Lederhose oder ein Dirndl anhat. Das können Osteuropäer eher leisten.“

Verwaltungs-
mitarbeiterin

Muslimische und hinduistische religiöse Traditionen würden nicht zu der schweinefleisch-, rindfleisch- und alkoholhaltigen Ernährung in der Region passen, was die Arbeit in der Küche oder im Service erschwere. Vor allem muslimische Männer würden im Unternehmen manchmal keine Frauen als Vorgesetzte akzeptieren. Vorurtei-

le, dass muslimische Frauen mit Kopftuch und PoC nicht den Erwartungen der Gäste entsprechen würden, führen dazu, dass sie nicht für die Arbeit im Service, wo die direkte Interaktion mit den Gästen vorherrscht, rekrutiert werden. Aufgrund ihres unsicheren Aufenthaltsstatus und der damit verbundenen Notwendigkeit sich zu beweisen, werden Afghan:innen, Nigerianer:innen oder Pakistaner:innen im Vergleich zu Eritreer:innen oder Syrer:innen als fleißiger angesehen. Wahrgenommene Konflikte zwischen verschiedenen Gruppen von Drittstaatsangehörigen würden schließlich dazu führen, dass bestimmte Arbeitssuchende nicht berücksichtigt werden, z.B. Kosovo-Albaner:innen, wenn das Unternehmen bereits Serb:innen beschäftigt - oder umgekehrt.

Schwierigkeiten und mögliche Lösungen bei der Einstellung von Arbeitskräften aus Drittstaaten werden oftmals bereits im Anwerbeprozess antizipiert. Sie beziehen sich auf rechtliche Fragen, Wohnraum, Mobilität, Sprache und kulturelle Kenntnisse. So berichten die befragten Unternehmen und Drittstaatsangehörigen über rechtliche Fragen und aufwändige bürokratische Verfahren, z.B. die lange Dauer der Visumserteilung für Drittstaatsangehörige (insbesondere während der COVID-19-Pandemie) (Traunsteiner Tagblatt 2021) oder die Schwierigkeit, deutsche Sprachkenntnisse und die Gleichwertigkeit der Ausbildung nachzuweisen. Dies führte zu einer Verzögerung der Einreise und des Arbeitsbeginns und zu einem schwindenden Vertrauen der jungen Menschen in das Zielland Deutschland. Für diejenigen, die bereits in Deutschland lebten, insbesondere Asylbewerber:innen, wurde von fehlenden Arbeitserlaubnissen berichtet, worauf teilweise mit (gemeinsamen) Protesten der Arbeitgeber:innen reagiert wurde. Die Unterbringung der Drittstaatsangehörigen (und ihrer Familien) ist eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Anwerbung. Die befragten Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen berichteten jedoch von hohen

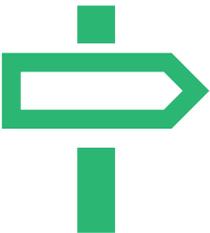




Bild 2 – Anwerbung von Servicekräften, Eigene Aufnahme

Preisen, der Nichtverfügbarkeit von lediglich saisonal benötigten Wohnungen und einer negativen Einstellung der Vermieter:innen sowie von einem Mangel an bestehenden Wohnungen und Baugrundstücken für den Bau neuer Betriebswohnungen. Da Mietverträge eine Voraussetzung für die Einreise nach Deutschland sind, versuchten die Drittstaatsangehörigen, auf eigene Faust eine Wohnung zu finden, indem sie sich auf soziale Netzwerke stützten oder vorübergehend bei Verwandten oder Freund:innen unterkamen. Einige Unternehmen kümmerten sich auch um die Wohnungssuche und vermittelten Privatwohnungen (über Untervermietung). Insbesondere größere Unternehmen waren auch in der Lage, Firmenwohnungen zur Verfügung zu stellen oder boten Drittstaatsangehörigen an, kurzfristig in einem der Hotelzimmer zu wohnen. Um den Zugang zu Wohnraum, insbesondere zu Wohnungen der Wohnungsgenossenschaft des Landkreises und zu Wohnungen einer Unternehmensstiftung zu fördern, führte die Landkreisverwaltung Kurse zu Rechten und Pflichten als Mieter:in durch. Alltagsmobilität vom und zum Arbeitsplatz wurde unter anderem durch Unternehmer:innen erleichtert, die ihren Mitarbeitenden Mountainbikes, E-Bikes und (Elektro-)Autos anboten. In Bezug auf sprachliche Kenntnisse und kulturelles Wissen verwiesen die Mitarbeiter:innen auf fehlende Deutschkenntnisse und daraus resultierende Schwierigkeiten, den Arbeitsvertrag zu verstehen.

3

Einarbeitung

14

Die größten Herausforderungen während der Einarbeitung stehen im Zusammenhang mit sprachlichen Kenntnissen und kulturellem Wissen, arbeitsbezogenen Prozessen sowie sozialen und rechtlichen Fragen. Hinsichtlich sprachlicher Kenntnisse und kulturellen Wissens berichteten sowohl Unternehmen als auch Drittstaatsangehörige von Sprachbarrieren, die zu Schwierigkeiten beim Verstehen von Anweisungen von Arbeitgeber:innen, Kolleg:innen oder Berufsschullehrer:innen sowie von Bedürfnissen der Gäste führten. Diese Barrieren umfassten das Fehlen von spezifischem Vokabular wie Namen für Speisen und Getränke sowie die Verwendung von bayerischem Dialekt und Redewendungen bei Arbeitgeber:innen, Kolleg:innen und Lehrer:innen. Auch das Erlernen der deutschen Sprache durch die Teilnahme an regulären Sprachkursen wurde als schwierig angesehen, nicht zuletzt wegen der hohen Kosten. In alltäglichen Arbeitssituationen trauten sich manche nicht zuzugeben, dass sie etwas nicht verstanden und antworteten einfach mit „Ja“. Um die Sprachbarrieren zu überwinden, lernten die Drittstaatsangehörigen die Sprache auf eigene Faust, z.B. mit Hilfe von YouTube-Videos, in Interaktionen mit Gästen und Kolleg:innen oder in Interaktion mit älteren Einheimischen. Einige nahmen neben dem Besuch der Berufsschule auch an öffentlichen Kursen teil. Daher fanden es die Drittstaatsangehörigen hilfreich, geduldig mit sich selbst zu sein und Fehler zu akzeptieren. Unternehmen unterstützten den Sprach-

Herausforderungen während der Einarbeitung umfassen sprachliche Hürden, Unkenntnis von Abläufen und unflexible Arbeitszeiten. Unterstützung auch über den Betrieb hinaus (z.B. Wohnen, soziale Integration) leisten ernannte Ansprechpersonen in den Betrieben.

erwerb außerdem durch innerbetriebliche Deutschkurse, die von Fachleuten oder Freiwilligen geleitet wurden. Die Teilnahme wurde durch eine vorübergehende Freistellung von der Arbeit erleichtert. Neben Sprachkursen stellten Unternehmen auch Anleitungen für technische Geräte in verschiedenen Sprachen zur Verfügung und benannten Kolleg:innen, die die gleiche Sprache sprachen oder den gleichen kulturellen Hintergrund hatten, um als Dolmetschende zu helfen. Berufsschulen boten darüber hinaus Blockunterrichtswochen vor und zusätzliche Sprachkurse neben dem regulären Unterricht an und initiierten interkulturelle Projekte, die die Klassen die Möglichkeit hatten, Länder und Gerichte aus den Herkunftsländern der Schüler:innen kennen zu lernen. Um die Schwierigkeiten der Dialektsprache am Arbeitsplatz zu überwinden, sensibilisierten Lehrer:innen und Sozialarbeiter:innen die Unternehmen. In Bezug auf die Arbeitsabläufe berichteten die Drittstaatsangehörigen von Unterschieden zwischen den Arbeitssystemen in ihren Herkunftsländern und in Deutschland, von fehlenden Routinen, z.B. dem Servieren mit einer Hand oder dem Vorbereiten von Besteck, von anstrengenden Teilschichten, die nur wenig Freizeit lassen, von Schichtplänen, die den Bedürfnissen der Familien nicht gerecht werden oder

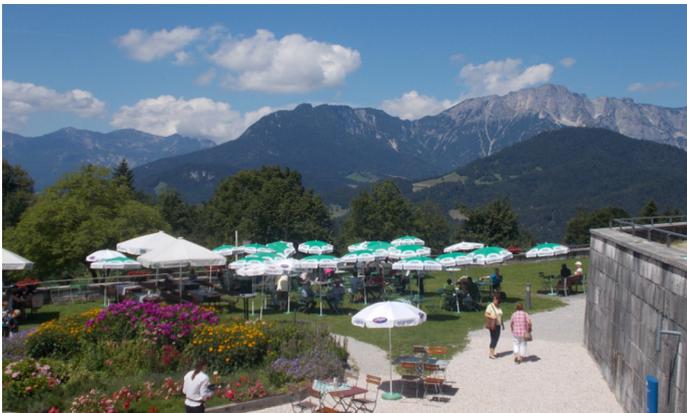


Bild 3 – Gastronomischer Ausbereich, Eigene Fotografie



von Last-Minute-Schichtplänen, die nur wenig Raum für Planung lassen. Insbesondere Arbeitgeber:innen kleinerer Unternehmen betonten, dass ihnen die zeitlichen Ressourcen fehlten, um sich selbst um die Einarbeitung von Drittstaatsangehörigen zu kümmern. Dies wurde in vielen Fällen durch kollegiale Mentor:innen gelöst, die den gleichen sprachlichen oder kulturellen Hintergrund wie die neuen Mitarbeiter:innen hatten und z.B. durch das Aufzeigen von (neuen) Arbeitsabläufen halfen. Um das erworbene Wissen zu sichern, führte ein Unternehmen intensive Einführungsschulungen mit Abschlussprüfungen für jeden Unternehmensbereich durch.

Im sozialen Bereich sahen sich die Drittstaatsangehörigen ohne Familie und Freund:innen vor Ort mit mangelnder Unterstützung, Heimweh und bei (zu erwartenden) negativen Nachrichten aus den Herkunftsländern sogar mit Schlafstörungen oder Burnout konfrontiert. Dies erschwerte den Integrationsprozess in den Unternehmen und konnte von den oben genannten Mentor:innen nur teilweise aufgefangen werden. In Bezug auf rechtliche Fragen hatten Drittstaatsangehörige oft nur ein begrenztes Wissen über ihre eigenen Rechte, während einige auch Angst vor Abschiebung ausdrückten oder unter einer wahrgenommenen "kulturellen Minderwertigkeit" litten, was zur Akzeptanz ungerechter Situationen und einer mangelnden Offenheit, über Probleme zu sprechen, geführt haben könnte. Die Unternehmen hingegen sahen sich mit Bürokratie konfrontiert, z.B. mussten sie regelmäßig Arbeits- oder Aufenthaltsgenehmigungen erneuern. Die Unternehmer:innen und Manager:innen unterstützten jedoch meist bei der Anmeldung des Wohnsitzes, der Anmeldung bei Krankenkassen, der Eröffnung von Bankkonten, der Erklärung von Bus- oder Bahnsystemen und sogar beim Lebensmitteleinkauf.

Bleiben / Halten im Betrieb, in der Branche und in der Region

4

17

Wenn es um die Bindung von Mitarbeiter:innen aus Drittstaaten an die Unternehmen, das Gastgewerbe als Branche allgemein und die Region geht, müssen die (Zukunfts-)Perspektiven der Drittstaatsangehörigen einerseits und die unternehmerischen Belange der Betriebe andererseits betrachtet werden.

Diejenigen Drittstaatsangehörigen, die eine Ausbildung absolvierten, planten, mindestens bis zum Ende der Ausbildung im Betrieb zu bleiben und begründeten dies mit positiven, wertschätzenden sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz, z.B. mit dem Chef/der Chefin, den Kolleg:innen oder den Gästen, und der Abwesenheit von Diskriminierung. Die Mitarbeiter:innen betonten auch, dass sie die Arbeitsprozesse bereits gut kennenlernen konnten und erwarten, auch in Zukunft, neue Dinge zu lernen. Perspektivisch könnten sich die Drittstaatsangehörigen vorstellen, ihre derzeitigen Arbeitgeber:innen zu verlassen, falls sie keine gute Bezahlung erhalten oder sich gestresst oder ausgenutzt fühlen. Aus der Sicht der Arbeitgeber:innen wurden verschiedene Maßnahmen zur Förderung von guter Beschäftigung ergriffen.

Interviewperson: „Ich wechsle nicht gerne die Arbeit. Ich hasse das. Ich bin zufrieden mit der Arbeit, ich bin zufrieden in ORT. Das bringt nur Kopfweh. Ich habe auch mit dem Chef hier sehr viel Arbeit. Harte Arbeit, aber es macht Spaß. Mit allen, mit dem Chef, mit den Arbeitskollegen.“

30 - 40 Jahre
männlich
Servicekraft

Dazu zählen etwa

- **unbefristete Arbeitsverträge,**
- **hohe Löhne, die mit der Beschäftigungsdauer steigen, und Sonderzahlungen, z.B. für gute Noten in der Berufsschule,**
- **Aufstiegsmöglichkeiten in den Unternehmen,**
- **flexible Arbeitszeiten, z.B. Vier- oder Fünf-Tage-Wochen, durchgehende statt Teilschichten und Urlaub auch während der Hauptsaison, um Familie und Freund:innen zu besuchen,**
- **kostenlose oder vergünstigte Mahlzeiten sowie Einkaufsgutscheine,**
- **zur Verfügung stellen von Wohnraum, sowie**
- **jährliche Leistungsbeurteilungen, Lehrlingstausch und Schnupperpraktika in anderen Häusern.**

Um die Identifikation mit dem Hotel oder Restaurant zu stärken, förderten einige Betriebe zudem Selbstorganisation und flache Hierarchien und entschieden gemeinsam über die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens. Um die Teambildung zu fördern, organisierten sie regelmäßige Veranstaltungen, Ausflüge oder auch gemeinsame Urlaube. Unternehmer:innen zeigten sich gegenüber den Problemen von Drittstaatsangehörigen aufgeschlossen, sahen sich auch für die Unterstützung bei Aufenthaltsfragen und Familienangelegenheiten zuständig und hielten in der Nebensaison oder während der COVID-19-Pandemie Kontakt, wenn Mitarbeiter:innen in ihre Herkunftsländer fuhren. Im Hinblick auf die Gesundheitsvorsorge boten die Unternehmen den Drittstaatsangehörigen schließlich die Möglichkeit, kostenlos das firmeneigene Fitnessstudio zu nutzen, organisierten Yogakurse, Schlaftherapeut:innen oder Osteopath:in-



nen und gewährten den Mitarbeitenden Rabatte für Spa, Restaurant oder Hotel, die sie selbst und ihre Freund:innen nutzen konnten.

Bei der Betrachtung der Bleibeorientierung der Drittstaatsangehörigen im Gastgewerbe und am ländlichen Wohnort waren arbeitsbezogene Themen von größter Bedeutung. Die Drittstaatsangehörigen schätzten die Vielseitigkeit des Jobs und die Möglichkeit, mit Menschen zu arbeiten und jeden Tag neue kennen zu lernen. Sie betonten auch den Vorteil, Trinkgelder zu erhalten, wiesen aber auch auf den Stress hin, den die Arbeit mit sich bringt. Diejenigen, die die Ausbildung im Gastgewerbe nur als Sprungbrett sahen, um nach Deutschland zu kommen, könnten sich jedoch auch gut vorstellen in andere Branchen zu wechseln.

Gründe, im Landkreis wohnen zu bleiben, waren die Überschaubarkeit, die Freundlichkeit der Menschen und eine erfahrene Akzeptanz sowie die Bekanntheit und Attraktivität der Region für Freizeitaktivitäten. Die Entscheidung für oder gegen einen Wohnort hängt maßgeblich von finanziellen Faktoren, den Arbeitsbedingungen, der Qualität des Arbeitsplatzes, dem Lebensstandard und der Verfügbarkeit von Wohnraum ab. Einige wollten in Zukunft auch in der Nähe von Landsleuten oder Familienmitgliedern leben und würden daher gerne in Städte umziehen. Diejenigen, die sich selbstständig machen wollen, z.B. mit einem Restaurant oder Café, zogen ebenfalls in Betracht, in größere Städte zu ziehen, um einen größeren Kundenstamm zu haben. Aus Sicht der Arbeitgeber:innen muss die Bindung an das Unternehmen allerdings vor einer möglichen Bindung an die Region bzw. den Landkreis erfolgen.

Das Halten im Betrieb und der Hotellerie & Gastronomie wird positiv von einer wertschätzenden Unternehmenskultur und Weiterentwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeitende beeinflusst. Vorteile von Kleinstädten umfassen eine ruhige, lernförderliche Atmosphäre, eine sichere Umgebung für Kinder und eine gute Ausstattung mit (Freizeit-)Infrastrukturen.

Projekt „Land.Zuhause.Zukunft“ im Landkreis Bernkastel-Wittlich

Im Rahmen des Programms „Land.Zuhause.Zukunft“ der Robert Bosch Stiftung GmbH und der Universität Hildesheim wurde im Landkreis Bernkastel-Wittlich ein praxisnahes Konzept erarbeitet für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Teilhabe von Neuzugewanderten auf dem Land durch die Integration in den Arbeitsmarkt im Hotel- und Gastgewerbe. Die Perspektiven der zugewanderten Auszubildenden und der Hotel- und Gaststättenbetriebe konnten durch Befragungen sichtbar gemacht und die Beteiligten miteinander ins Gespräch gebracht werden. Dabei entstand ein Verständnis und Bewusstsein, dass Integration in den Arbeitsmarkt nur gelingen kann, wenn diese als gesellschaftliche Aufgabe und gemeinsam mit der sozialen Integration gedacht wird. Die Kreisverwaltung möchte das Projekt auch über das Ende des Förderprogramms fortführen und langfristige Vernetzungsstrukturen etablieren. Ein besonderes Augenmerk soll dabei auf die soziale Integration und Willkommenskultur in den Gemeinden vor Ort gelegt werden.

Projektidee

Im Rahmen eines Beratungsprozesses sollen Rahmenbedingungen geschaffen werden, um neuzugewanderten Menschen den Zugang zur Erwerbstätigkeit zu erleichtern und langfristige Arbeitsverhältnisse im Hotel- und Gastgewerbe zu ermöglichen. Dies wirkt sich nicht nur positiv auf den touristischen Bereich aus, sondern ermöglicht die Teilhabe neuzugewanderter Menschen am gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Leben und trägt somit zu einer langfristigen Integration und insgesamt zu einer positiven Entwicklung des gesamten Landkreises bei.

Ziele

- Integration von Neuzugewanderten fördern
- Innovative Lösung für regionalen Fachkräftemangel erarbeiten
- Neuzugewanderte erfahren Selbstwirksamkeit und Unabhängigkeit
- Langfristige Teilhabe am gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Leben ermöglichen
- Jugendliche mit Migrationsgeschichte werden in Ausbildung bei HoGa-Betrieben gebracht

Projektstrukturen

Das Projekt wird durch das Integrationsbüro der Kreisverwaltung Bernkastel-Wittlich koordiniert. Die verantwortliche Stabsstelle ist im Fachbereich Wirtschaftsförderung und Öffentlichkeitsarbeit angesiedelt und unmittelbar dem Landrat Gregor Eibes unterstellt. Als externe Akteure

sind die IHK Trier, die Berufsbildende Schule Bernkastel-Kues, das Jobcenter Bernkastel-Wittlich und der Kreisverband Bernkastel-Wittlich des Hotel- und Gaststättenverbandes Rheinland-Pfalz im Rahmen einer „Entscheiderrunde“ beteiligt. Da das Projekt durch die Robert Rosch Stiftung GmbH und die Universität Hildesheim gefördert und wissenschaftlich begleitet wird, findet auch eine überregionale Vernetzung und Austausch mit weiteren teilnehmenden Kommunen statt.



Gelingensfaktoren und Herausforderungen

Die Unterstützung der Verwaltungsleitung ist ein zentraler Faktor für den Erfolg des Projektes. Durch die enge Zusammenarbeit zwischen der Bildungskordinatorin für Neuzugewanderte und der Integrationsbeauftragten hat das Projekt darüber hinaus auf vorhandene Strukturen aufbauen können. Die engmaschige Unterstützung und Beratung durch ein externes Beraterteam der Berliner Organisationsberatungsfirma Kompetus Management GmbH hat maßgeblich zum Gelingen des Projektes beigetragen.

„Bei der Planung und Umsetzung des Projektes müssen die beteiligten Akteure und Stakeholder immer wieder über den Projektfortschritt informiert und aktiviert werden. Dabei gilt es, alle Perspektiven und Bedarfe, insbesondere auch die der Fokusgruppen, gleichermaßen zu berücksichtigen. Es braucht ein gemeinsames Ziel und eine gemeinsame Vision, manchmal aber auch den kleinsten gemeinsamen Nenner, um das Projekt erfolgreich gestalten zu können.“

Veronika Kutschin, Bildungskordinatorin für Neuzugewanderte
Landkreis Bernkastel-Wittlich

Handlungsoptionen

6

In den Gesprächen mit Unternehmerinnen, lokalen Akteuren und Drittstaatsangehörigen wurden verschiedene Schwierigkeiten bei der Anwerbung, Einarbeitung und dem Bleiben von Drittstaatsangehörigen identifiziert. Aus diesen Bedarfen lassen sich unterschiedliche Handlungsoptionen ableiten, die im Folgenden vorgestellt werden. Mit diesen Handlungsoptionen möchten wir Praktikerinnen auf verschiedenen Ebenen adressieren, die dem hohen Arbeitskräftebedarf in der Hotellerie und Gastronomie in ländlichen Räumen begegnen wollen. Diese Handlungsoptionen verstehen sich nicht als eine notwendige Bedingung, sondern als impulsgebend für die Praxis.

Anwerben

Für Betriebe und potentielle ausländische Arbeitskräfte
Transparenz beim Zugang zum Arbeitsmarkt in Deutschland schaffen! Arbeitsrechtliche Informationen frühzeitig vermitteln!

Kontakt zu regionalen Integrationslots:innen und Migrations- und Integrationsberatung forcieren, um insb. vor Ort lebende Geflüchtete zu rekrutieren! Angestellte als Multiplikator:innen nutzen!

Niederschwellige Praktika ermöglichen und gegenseitige Erwartungen frühzeitig kommunizieren!

Guten/bezahlbaren Wohnraum suchen und Dialog mit Vermieter:innen moderieren!

Mehrere Personen aus gleichem Herkunftskontext anwerben, um gegenseitige Unterstützung zu fördern! Ggf. ländliche Herkunft von Personen mitberücksichtigen!

Regionalmarketing als Rekrutierungsmöglichkeit verstehen und Landkreis als attraktiven Arbeits- und Lebensort präsentieren!



Einarbeiten

(Fach-)Sprache und Wissen über das Leben in Deutschland ausbildungs- und arbeitsvorbereitend bzw. begleitend vertiefen; dabei alltägliche Erfahrungen einbeziehen!

Offenes und unterstützendes Betriebsklima schaffen und verstetigen!
Unterstützung über die Arbeit hinaus leisten und z.B. einen oder mehrere Ansprechpartner:innen benennen, die/der bei betrieblichen Fragen unterstützt und bei Alltagsproblemen weitervermittelt!

Mehrsprachigkeit von Menschen mit Migrationsgeschichte als Chance für die betriebliche Entwicklung begreifen (z.B. in Bezug auf die Kommunikation mit internationalen Gästen)!

Beratungsangebote in Schulen (Psycholog:innen, Sozialpädagog:innen) und im Landkreis (Flüchtlings- und Integrationsberatung, Allgemeiner Sozialdienst, Familiencafé, Fachstelle für Prävention, Freiwilligenagentur etc.) bekanntmachen!

Austausch unter den Auszubildenden fördern und Lerntandems etablieren - auch im Hinblick auf Prüfungen unterstützen (z.B. mündliche Prüfungen ansetzen, Prüfungsbegleitungen installieren)!

Familienangehörige und deren spezifischen Bedarfe mitdenken!



Halten

Betriebsnahes Wohnen ermöglichen oder Mobilität zum Arbeitsplatz fördern!

Betriebsbindung als Ortsbindung verstehen und Aktivitäten des Wirtschaftsservice, der Bildungsregion, der Gesundheitsregion plus und der Integrationsarbeit verknüpfen! (z.B. regelmäßige, sektorspezifische Austauschrunden)

Gute Arbeitsbedingungen schaffen und berufliche Entwicklungsperspektiven aufzeigen, Möglichkeiten der Anerkennung ausländischer Qualifikationen kommunizieren und Beteiligungsmöglichkeiten innerhalb des Betriebs etablieren!

Wohnortnahe und niedrigschwellige Orte für Begegnung und Sprachpraxis identifizieren, schaffen und verstetigen! Freizeitangebote (insb. für ledige junge Erwachsene) etablieren! Dazu zivilgesellschaftliche Akteur:innen einbinden!



Familienzusammenführung antizipieren und gleichzeitig Rückkehroptionen mitdenken!

Literatur

Bayerisches Landesamt für Statistik (2020): Tourismus in Bayern im Dezember 2019 und im Jahr 2019. Bayerisches Landesamt für Statistik: Fürth.

Bayerisches Landesamt für Statistik (2021): Statistische Berichte. Tourismus in Bayern im Mai 2021. Bayerisches Landesamt für Statistik: Fürth.

Berchtesgadener Anzeiger (2021): Hotel- und Gaststättengeschäft: Personal ist schwer zu finden. Berchtesgadener Anzeiger, 16.07.2021.

Hopfinger, H. (2011): Geographie der Freizeit und des Tourismus. In: Gebhardt, H., Glaser, R., Radtke, U. & Reuber, P. (Eds.): Geographie: Physische Geographie und Humangeographie (pp. 1021-1044). Spektrum: Heidelberg.

Jansen, A. & Risius, P. (2022): Sorgenkind Gastro? Berufswechsel in der Corona-Pandemie. IW-Kurzbericht 60/2022. <https://bit.ly/3yOIHIB> (zuletzt aufgerufen am 19.07.2022)

Röttger, C. & Weber, E. (2021): Wo sind die Kellner:innen geblieben? Reallokationen am Arbeitsmarkt in der Coronakrise. Ökonomenstimme, <https://bit.ly/3RXDbwj> (zuletzt aufgerufen am 19.07.2022)

Tekles, H. (2020): Sozialraumanalyse für den Landkreis Berchtesgadener Land. Gutachten erstellt im Auftrag des Landkreises Berchtesgadener Land im Juli 2020. DEMOSPLAN: Pocking.

Traunsteiner Tagblatt (2021): Krise ist für Hotellerie und Gastronomie nicht vorbei. Traunsteiner Tagblatt, 31.10.2021.

Autoren:

Dr. Stefan Kordel, Dr. Tobias Weidinger
und David Spenger

Kontakt:

stefan.kordel@fau.de

Design und Gestaltung:

Lukas Schorner

Dieses Dokument wurde unter den Bedingungen der Finanzhilfevereinbarung Nr. 870831 für die Europäische Kommission erstellt. Es gibt nicht unbedingt die Meinung der Europäischen Union wieder und nimmt in keiner Weise die zukünftige Politik der Kommission in diesem Bereich vorweg.

Veröffentlicht 10/2022

DOI: 10.5281/zenodo.7261104



Friedrich-Alexander-Universität
Erlangen-Nürnberg



MATILDE has received
funding from the European
Union's Horizon 2020
research and innovation
programme under grant
agreement No 870831

matilde-migration.eu



DOI: 10.5281/zenodo.7261104