

## Case Study 2

inter  
aktions  
arbeit  
gestalten

# „Man muss Menschen mögen“ Interaktionsarbeit in der Gastronomie

Henrik Sellmann & Nadja Dörflinger



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Zusammen.   
Zukunft.  
Gestalten.

# 1 Einleitung



werden, Speisen und Getränke werden serviert, Feedback wird aufgenommen. Wenn es ein Anliegen seitens der Gäste gibt, wird erwartet, dass die Beschäftigten innerhalb kürzester Zeit als Ansprechperson zugegen sind. Die Gäste erwarten qualitativ hochwertige Dienstleistungen - dies betrifft nicht nur die zubereiteten Speisen und Getränke, sondern auch den Service der Beschäftigten. Auf den Punkt wird dies durch den Slogan *Der Kunde ist König* gebracht.

Im Rahmen dieser Case Study soll diese Interaktionsarbeit zwischen Beschäftigten und Gästen, ohne welche die Arbeit in der Gastronomie nicht auskommt, genauer betrachtet

Die Gastronomie ist Treffpunkt von Einzelpersonen, Familien, Gruppen und Vereinen und dadurch eine zentrale Anlaufstelle des sozialen, gesellschaftlichen und öffentlichen Lebens. Zudem reproduziert sie kulturelle Traditionen. Die Beschäftigten in dieser Branche sind dabei nicht nur KöchInnen, KellnerInnen oder WirtInnen, sondern insbesondere DienstleisterInnen. Dort, wo Kontakt zu Gästen besteht, wird Interaktionsarbeit geleistet. Gäste werden vor Ort begrüßt, Wünsche können geäußert und Bestellungen aufgegeben

werden. Hierfür werden zunächst relevante Daten und Fakten zur Branche dargestellt: Was macht gastronomische Betriebe aus? Wie ist die Situation der Branche in Deutschland? Wer sind die Beschäftigten? Wie gestalten sich die Arbeitsbedingungen in der Gastronomie? Welche Besonderheiten zeichnen die Interaktionsarbeit aus?

Um diese Fragen zu beantworten, werden insbesondere die geschilderten Erfahrungen der Beschäftigten in der Branche dar-

gestellt. Es handelt sich dabei um Personen, die BranchenexpertInnen sind, täglich Interaktionsarbeit leisten oder die Arbeit in den Betrieben organisieren. Dabei wird der Fokus besonders auf drei Aspekte gerichtet, die die Interaktionsarbeit in der Branche und die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten prägen. Zunächst steht Interaktionsarbeit unter Zeitdruck im Fokus; anschließend wird dargestellt, auf welche Art und Weise die Interaktion mit den Gästen einen positiven Einfluss auf die Arbeit der Beschäftigten ausübt; und letztlich werden auch die Stressoren, die speziell die Interaktionsarbeit mit

sich bringt, beleuchtet, insbesondere im Hinblick auf schwieriges Verhalten seitens der Gäste.

Durch diese Themensetzung wird deutlich, warum Beschäftigte die Arbeit in der Gastronomie gerne ausüben und durch welche Faktoren die Motivation für den Arbeitsalltag gefördert wird. Gleichzeitig stellt sich allerdings auch dar, dass das Konstrukt der Interaktionsarbeit als Ressource fragil ist und Beschäftigte auf unterschiedliche Weise versuchen, mit herausfordernden Situationen umzugehen.

## Hintergründe

### › Interaktionsarbeit und der Förderschwerpunkt „Arbeiten an und mit Menschen“

Der Begriff „Interaktionsarbeit“ beschreibt die Arbeit an und mit Menschen. Sie lässt sich damit als Prozess verstehen, in dem Individuen einander wechselseitig wahrnehmen und agieren, um bestimmte Ziele zu erreichen. Obwohl soziale Interaktionen mit anderen Menschen für viele Beschäftigte ein grundlegender Bestandteil ihrer täglichen Arbeit sind, hat der Begriff „Interaktionsarbeit“ bislang kaum Einzug in die wissenschaftliche und gesellschaftliche Debatte sowie die betriebliche Praxis gefunden. Das möchte der Förderschwerpunkt des Bundesministeriums für Bildung und Forschung „Arbeiten an und mit Menschen“ sowie das zugehörige Metaprojekt „Interaktionsarbeit: Wirkungen und Gestaltung des technologischen Wandels“ (InWiGe) ändern.

Mehr Informationen dazu finden Sie auf [www.interaktionsarbeit.de](http://www.interaktionsarbeit.de)

### › Die empirische Studie

Im Rahmen von InWiGe wurde eine vergleichende, empirische Studie zum Thema Arbeitsbedingungen in der Interaktionsarbeit durchgeführt. Dabei wurden sechs Beschäftigtengruppen betrachtet, die häufig an und mit Menschen arbeiten: Servicekräfte in der Gastronomie, Servicekräfte im Handel, Pflegekräfte in der Altenpflege, UnternehmensberaterInnen, FallmanagerInnen bei der Bundesagentur für Arbeit sowie PolizistInnen. In den Jahren 2020 bis 2022 wurden insgesamt 106 halbstandardisierte Interviews mit Beschäftigten, ManagerInnen, Betriebs-/PersonalrätInnen sowie ExpertInnen sowie zehn Beobachtungen von Arbeitssituationen durchgeführt. In der Gastronomie fanden Datenerhebungen in drei verschiedenen Kontexten statt: der familiengeführten Gastronomie, der Betriebsgastronomie und der Systemgastronomie. Insgesamt nahmen vier Organisationen an der Studie teil; es wurden 23 Interviews mit ExpertInnen, ManagerInnen und Beschäftigten sowie vier Beobachtungen durchgeführt.

# 2

## Die Gastronomie und die Beschäftigten in der Branche

### Die Gastronomie

Damit ein Gaststättengewerbe betrieben werden darf, ist eine entsprechende Genehmigung nach dem Gaststättengesetz (GastG) nötig, die je nach Bundesland unterschiedlichen Bedingungen und Regelungen unterliegt. Die Gastronomie kann als eine äußerst heterogene Branche beschrieben werden. Gastronomische Betriebe unterscheiden sich nicht nur im Hinblick auf die zugrundeliegenden gesetzlichen Regelungen, sondern auch hinsichtlich der von ihnen angebotenen Waren und Dienstleistungen, der betrieblichen Organisation, der Größe der Betriebe und der Arbeitsbedingungen. Auf Grund dessen ist es nur schwer möglich, generalisierende Aussagen über die gesamte Branche zu treffen. Dennoch sind einige strukturelle Merkmale als solche zu erkennen und werden im weiteren Verlauf dargestellt.

Der Deutsche Hotel- und Gaststättenverband DEHOGA zählte im Jahr 2021 137.687 Unternehmen im Gaststättengewerbe (dies inkludiert Caterer und sonstige Verpflegungsdienstleister), die insgesamt einen Umsatz von etwa 39,2 Mrd. Euro erwirtschafteten (DEHOGA 2023a). Die Covid-19-Pandemie traf die Gastronomie hart; sie führte nicht nur zu einem Rückgang der Anzahl der Betriebe, sondern auch zum Verlust von Arbeitskräften (DEHOGA 2022). Neben dem DEHOGA vertritt auch der Bundesverband für Systemgastronomie e.V. die

Interessen der Arbeitgeber in der Branche und verhandelt eigene Tarifverträge für die Systemgastronomie.

Die Gastronomie befindet sich im kontinuierlichen Wandel. Neue Konzepte und Trends entstehen und etablieren sich (Mojescik 2021); während andere Betriebe schließen, beispielsweise aus finanziellen Gründen oder weil es nicht möglich ist, NachfolgerInnen für die Unternehmensführung zu finden, treten neugegründete Betriebe in den Markt ein. Zudem ist die Gastronomie stark von konjunkturellen Schwankungen betroffen (Maack et al. 2013). Dieser stetige Wandel ist auch ein Faktor, der die Diversität innerhalb der Branche begünstigt. Denn die Gastronomie umfasst kleine Cafés ebenso wie große Fastfood-Ketten, Bars, Kneipen, Eisdielen, Restaurants, Imbisse, Caterer und Betriebsrestaurants bzw. Kantinen. Restaurants sind jedoch die am häufigsten vorkommende gastronomische Betriebsart (Mojescik 2021). Diese können individuell und familiengeführt betrieben werden oder Teil einer größeren, zentral organisierten Kette sein (Systemgastronomie). Die Branche wird aber insbesondere durch kleinbetriebliche Strukturen geprägt, größere Strukturen finden sich hauptsächlich in der Systemgastronomie (Mojescik 2021). Die Art der Organisation hat dabei Einfluss auf die Beschäftigten, deren Arbeitsbedingungen, den angebotenen Service und letztlich auf die betriebliche Realität. In einem Café wird

anders gearbeitet als in einer Kneipe, ein Sternerestaurant hat andere Herausforderungen zu meistern als eine Kantine. Unterschiede existieren hinsichtlich der Arbeitszeiten, den angebotenen Produkten, aber auch dem Umgang mit Gästen bzw. der Ausgestaltung der Interaktionsarbeit. Ebenfalls existieren regionale und saisonale Unterschiede, sodass beispielsweise in touristisch geprägten Regionen während der Hauptsaison andere Rahmenbedingungen vorherrschen als in der Nebensaison. Gleichzeitig ist auch die Tarifbindung regional unterschiedlich (DEHOGA o.J.). Auch dies trägt zu der Diversifikation der Arbeitsbedingungen in der Branche bei.

### **Die Beschäftigten in der Branche**

Eine Branche, die von der Bewirtung und Verpflegung der Gäste lebt, ist auf eine Vielzahl von Beschäftigten für diese Aufgaben angewiesen. Angefangen mit der Leitung eines gastronomischen Betriebes, über die Zubereitung der Gerichte bis hin zum Service für die Gäste ist auch das Tätigkeitsfeld in der Branche divers. Die DEHOGA zählt für das Jahr 2022 etwa 1.061.802 sozialversicherungspflichtig und 994.542 geringfügig Beschäftigte im Gaststättengewerbe, Catering und bei sonstigen Verpflegungsdienstleistungen (DEHOGA 2023a). Ein im Rahmen der Studie interviewter Experte weist darauf hin, dass die Anzahl der Beschäftigten im Verlauf der Covid-19-Pandemie gesunken ist, was unter anderem auch daran liegt, dass ehemals in der Gastronomie Arbeitende mittlerweile in andere Branchen abgewandert sind, insbesondere in den Einzelhandel. In der Gastronomie arbeiten nicht nur abhängig Beschäftigte, sondern auch viele Selbstständige (und oftmals deren mitarbeitende Familienangehörige). Gewerkschaftliche Vertretung erfahren die Beschäftigten durch die Gewerkschaft *Nahrung-Genuss-Gaststätten* (NGG), welche im Jahr 2020 über 200.000 Mitglieder hatte (NGG o.J.).

Laut der interviewten ExpertInnen stellt sich der Berufseinstieg in die Branche als niedrigschwellig dar. Ein Großteil der anfallenden Aufgaben kann auch von un- oder angelernten Kräften erledigt werden, während gleichzeitig - beispielsweise in der Küche oder in der Führung der Betriebe - gewisse erworbene Qualifikationen erforderlich sind. Obwohl etwa ein Viertel der Beschäftigten im Sektor ohne Berufsabschluss ist, befindet sich ein vergleichsweise großer Anteil in einer schulischen oder beruflichen Ausbildung. Viele Beschäftigte kombinieren ein Studium oder eine Ausbildung mit einer Tätigkeit in der Gastronomie, die in der Regel insbesondere aufgrund der Arbeitszeiten viel Flexibilität bietet. Dies spiegelt sich auch in den Beschäftigungsverhältnissen wider: Es gibt nur wenige Vollzeitbeschäftigte, der Altersdurchschnitt der Arbeitenden ist vergleichsweise gering und die durchschnittliche Beschäftigungsdauer kurz (Goedicke & Beerheide 2018). Zudem existieren viele geringfügige Beschäftigungsverhältnisse.

Die Gastronomie ist jedoch kein Berufsfeld, in dem lediglich diejenigen arbeiten, die langfristig in einem anderen Bereich unterkommen möchten. Sie ist selbst auch eine beliebte Branche für Auszubildende, die Berufe wie KöchIn, Restaurantfachkraft oder Fachkraft für Systemgastronomie und im Gastgewerbe erlernen. Im Jahr 2022 zählte die Branche insgesamt mehr als 41.000 Auszubildende (DEHOGA 2023a). Dabei ist jedoch zu beachten, dass diese Zahlen seit 2008 rückläufig sind. Diese Entwicklung hat sich durch die Covid-19-Pandemie noch einmal verstärkt. Gleichzeitig bietet die Gastronomie ihren Beschäftigten gute Aufstiegschancen. Laut einem interviewten Experten sei das Narrativ ‚vom Tellerwäscher zum Millionär‘ zwar etwas überspitzt, dennoch sei eine Karriere in der Branche möglich.

Das Geschlechterverhältnis in der Gastronomie ist nahezu ausgeglichen (DEHOGA 2023b), wobei allerdings überdurchschnittlich viele Frauen in Teilzeit arbeiten (Beerheide



& Goedicke 2018 Mojescik 2021). Gleichzeitig ist auch der Anteil sozialversicherungspflichtig Beschäftigter ohne deutsche Staatsangehörigkeit in der Gastronomie mit 41,3% als hoch einzustufen (DEHOGA 2023b). Hierauf hat der bereits erwähnte einfache Zugang zur Branche einen Einfluss, aber auch die im Folgenden beschriebenen flexiblen Arbeitsbedingungen.

### **Die Arbeitssituation der Beschäftigten**

Flexible Beschäftigungsverhältnisse sind in der Branche weit verbreitet. Diese spiegeln auch die vielfältigen Öffnungs- und Arbeitszeiten gastronomischer Betriebe wider: Cafés öffnen am Vormittag, Restaurants oft am Mittag und/oder Abend, Bars und Kneipen sind hingegen zum Teil bis in die späte Nacht geöffnet. Nacharbeit und Wochenendarbeit sowie generell atypische Arbeitszeitlagen gehen mit diesen Strukturen einher (Mojescik 2021, Goedicke & Beerheide 2018). Derartige Arbeitszeitlagen können zwar einerseits zu einer höheren Vereinbarkeit zwischen der Arbeit und dem Familienleben oder Studium führen, gleichzeitig aber auch verschiedene Belastungen mit sich bringen. Diese können sowohl körperlicher als auch psychischer Natur sein (Goedicke & Beerheide 2018). Was interaktive Berufsbilder in der Gastronomie betrifft, so entstehen diese insbesondere aus der quantitativen Menge der anfallenden Arbeit sowie dem Druck, den Ansprüchen der Gäste an die Qualität der angebotenen Dienstleistungen gerecht zu werden. Stetig neue Wünsche und Bedürfnisse bereits versorgter Gäste sowie neu ankommender Gäste sorgen dafür, dass in der Regel ein konstant hohes Arbeitstempo und damit verbunden auch ein hoher Arbeitsdruck vorherrscht. Dabei wird von den Arbeitenden nicht nur eine ständige Erreichbarkeit für Gäste vorausgesetzt, damit deren Anliegen in kurzer Zeit erledigt werden können. Die Aufgabenvielfalt sowie notwendiges Multitasking gelten ebenfalls als Belastungsfaktoren (Krüger & Guhlemann 2018).

Die Arbeit in der Branche ist oftmals von prekären Arbeitsbedingungen geprägt. Dies betrifft nicht nur atypische und oft wenig planbare Arbeitszeiten; hinzukommt, dass die Gastronomie als Niedriglohnbranche gilt (Mojescik 2021; Goedicke & Beerheide 2018). Atypische Arbeitsverhältnisse sind allgemein weit verbreitet – das zeigt sich in einem hohen Anteil von Teilzeitbeschäftigungen (Maack et al. 2013) und nicht sozialversicherungspflichtiger Beschäftigungen (Hohendanner & Stegmaier 2012). Auch Vollzeitbeschäftigte in der Branche werden unterdurchschnittlich bezahlt (Schlotte-Sauer et al. 2018); in einigen Fällen ist selbst diese Art der Anstellung nicht existenzsichernd. Dies ist nicht nur individuell problematisch, sondern sorgt auch für eine Belastung der Sozialsysteme (Beerheide et al. 2018). Arbeitgeber argumentieren laut einem Experteninterview vielfach, dass die für die Branche typische Trinkgeldkultur als Teil der Entlohnungsstruktur angesehen werden müsse. Ein anderer befragter Experte sieht dies unter Verweis auf die Unkalkulierbarkeit von Trinkgeldern jedoch kritisch. Zudem sind die Beschäftigten diesbezüglich vom Wohlwollen der Gäste abhängig, wodurch ein ohnehin bereits vorhandenes Machtgefälle weiter verschärft werden könnte. Generell sind die tariflich vereinbarten Löhne im Gastgewerbe in den vergangenen Jahren stark gestiegen, allerdings ist der Anteil der tarifgebundenen Betriebe – insbesondere außerhalb der Systemgastronomie – sehr niedrig, wie mehrere der interviewten ExpertInnen bestätigen. Laut Statistischem Bundesamt (2023) waren im Jahr 2018 nur 23% der Betriebe im Gastgewerbe tarifgebunden.

Die konkrete Gestaltung der Arbeitsabläufe und somit insbesondere auch der konkreten Interaktionsarbeit unterliegt den jeweiligen Betrieben und den dortigen Regeln, Gepflogenheiten und Strukturen. Den Arbeitenden können dabei bestimmte Umgangsformen in der Interaktion mit Gästen vorgegeben werden. Hierzu können etwa eine einheitliche Behandlung der Gäste durch festgelegte



Verfahren, Ansprachen, Kleidung und Abläufe zählen, andererseits kann aber auch interaktionsbezogenes, subjektives und situatives Handeln der Beschäftigten erwartet werden (Beerheide & Goedicke 2018 nach Voswinkel 2005a). In beiden Fällen existieren in der Regel für die Beschäftigten bestimmte Freiräume. Eine vollständige Standardisierung der jeweils stattfindenden Interaktionen ist in der Praxis kaum möglich (Beerheide & Goedicke 2018). Je geringer die Vorgaben eines Betriebes ausfallen, desto größer sind letztendlich die Freiräume für die Beschäftigten.

## 3

# Interaktionsarbeit in der Gastronomie



Interaktionsarbeit spielt eine wesentliche Rolle in der Gastronomie, denn die Beschäftigten verbringen einen Großteil ihrer Arbeitszeit im direkten Kontakt mit den Gästen. Im Folgenden wird auf drei Kernmerkmale, welche die Interaktionsarbeit in der Gastronomie und dadurch auch die Arbeitssituationen der Beschäftigten prägen, vertieft eingegangen.

## Interaktionsarbeit unter Zeitdruck

Die Gäste gastronomischer Betriebe erwarten in der Regel einen bestimmten Service, Produkte in guter Qualität, freundliche Umgangsformen und die Erfüllung ihrer (Sonder-)Wünsche. Dies bestmöglich zu gewährleisten setzt bei den Beschäftigten, die direkt mit Gästen interagieren, bestimmte Fähigkeiten voraus, die weit mehr als das bloße Servieren als Kerntätigkeit einschließen. Ein Restaurantleiter erklärt: „Da hat man aber auch gemerkt, wenn man da mal selbst steht, was dann Arbeit am Gast bedeutet, ja? Im Prinzip müssen das Entertainer sein, ja? Die irgendwie eine persönliche Beziehung zu den Tisch-

gästen aufbauen müssen über die Monate und Jahre. [...] Gute Mitarbeiter haben diese persönliche Beziehung zu den Menschen, die dann jeden Tag oder öfter die Woche kommen. [...] Und das versuchen wir natürlich dann in den Trainings auch zu schulen.“

Die Beschäftigten tragen durch die geleistete Interaktionsarbeit dazu bei, dass Gäste ihren Besuch in einem gastronomischen Betrieb positiv erleben. Auch wenn dieses ‚positive Erleben‘ der Gäste der Anspruch vieler Beschäftigter ist, zeigt sich, dass dieser nicht immer erfüllt werden kann. Dies liegt einerseits an der Aufgabenvielfalt und -dichte, mit der sich die Beschäftigten konfrontiert sehen und andererseits auch an der dünnen Personaldecke, die die Branche kennzeichnet. Ein Beschäftigter erklärt: „Wenn nicht so viel los ist, dann können wir es auch mal langsamer angehen und die Gäste ein bisschen unterhalten. Wenn sehr viel los ist, dann geht so was nicht, dann müssen wir wirklich Gas geben und dann ist keine Zeit zum Quatschen mit Kunden, klar. Immer nett, immer mit einem Lächeln, das ist logisch. Aber wir können nicht einfach so fünf Minuten dastehen und reden.“ Ein anderer Beschäftigter verweist insbesondere auf Probleme hinsichtlich der dünnen Personaldecke, sieht allerdings auch die Kostenseite: „Wünschenswert wäre es natürlich immer, mehr Personal zu haben, aber die Frage ist halt immer, wer zahlt das?“

Nach eigenen Angaben stehen die Beschäftigten häufig unter Zeitdruck, was dazu führt, dass Bestellungen zwar freundlich,



aber in kurzer Zeit aufgenommen und serviert werden. Tiefergehende Interaktionen – beispielsweise ein kurzer Plausch mit den Gästen – finden zumeist nur dann statt, wenn der zeitliche Rahmen dafür gegeben ist. Personalknappheit sowie betriebliche Rationalisierungsmaßnahmen führen dazu, dass dies oftmals nicht der Fall ist. Ein Beschäftigter erläutert: „Alles hängt von der Anzahl der Gäste ab – man kann sich nicht gleichzeitig um 50, 60 Gäste kümmern; alles muss richtig schnell gehen, eigentlich sagt man nur noch ‚Hallo‘ und ‚Tschüss‘“.

Verstärkt wird der Zeitdruck, unter dem die Beschäftigten oftmals stehen, insbesondere während Belastungsspitzen (beispielsweise die Mittagszeit in Kantinen). In jenen Situationen können Beschäftigte kaum Zeit für die Interaktion mit Gästen aufbringen; gleichzeitig geht das erhöhte Arbeitsaufkommen auch oftmals mit Wartezeiten für die Gäste einher, was Interaktionen erschweren kann. Eine Beschäftigte erläutert: „Also es ist auf jeden Fall für uns eine große Belastung. [...] Und man muss halt dann einfach in diesen dreißig, vierzig Minuten/ steht man wirklich unter Dauerstrom. Man muss wirklich Gas geben. Weil du kannst dir dann im Endeffekt eigentlich es nicht erlauben, mal durchzuatmen, zu sagen: ‚Ah, ich mache einen Schritt langsamer‘. Es geht einfach nicht, weil das die Zeit nicht zulässt und du selbst diesen Druck spürst, du hast da draußen den kompletten Ausgabenbereich voll. Also stehen wir dann in diesem Moment sehr unter Strom.“

Es ist jedoch zu beachten, dass nicht alle Gäste an Interaktionen oder Gesprächen mit den Beschäftigten interessiert sind. Ein Beschäftigter erläutert, dass sein Arbeitgeber durch die Schaffung eines Drive-Ins darauf reagiert hat: „Der Gast will also, dass es sehr schnell geht. Ne? Weil sonst würde er ja reinkommen. Aber der hat gerade vielleicht Zeitdruck, Arbeit oder sonst was, ne? So, und will einfach durch den Drive fahren und sich einen Burger holen, ne? Ohne einen Small Talk oder so durchzuführen. Und die, die reinkom-

men, die bringen ja Zeit mit. Deswegen können wir es uns eher erlauben, drinnen das Gespräch zu halten als dann am Drive.“ Die daraus resultierende Einteilung der Gäste erleichtert es den Beschäftigten abzuschätzen, wer mehr oder weniger an sozialen Interaktionen als Teil des Restaurantbesuchs interessiert ist. Dennoch sind Erwartungen individuell und somit nicht zu vereinheitlichen. Es ist die Aufgabe der Beschäftigten, in der Interaktion mit den Gästen herauszufinden, welche Bedürfnisse bestehen.

Generell bestehen zwischen den verschiedenen Betriebsarten in der Branche Unterschiede zwischen den Möglichkeiten, sich mehr (oder weniger) Zeit für die soziale Interaktion mit Gästen zu nehmen, auch wenn der Zeitdruck überall als hoch eingeschätzt wird. Der Leiter eines familiengeführten Restaurants erläutert: „Das heißt auch, wenn unser Mitarbeiter mal durch die Lobby geht, was er auch macht, redet er mit den Gästen. Aber das ist halt in der Systemgastronomie ein bisschen schwieriger, mit dem Gast länger zu reden, als in der allgemeinen Gastronomie. Weil (...) in der allgemeinen Gastronomie kriegst du vielleicht zwanzig Gäste, in der Systemgastronomie vielleicht hundert.“ Die Heterogenität der Gastronomie als Branche ist in dieser Hinsicht zu beachten. Dies wird am Beispiel der Systemgastronomie besonders deutlich, denn Rationalisierungsbestrebungen – vor allem im Bereich der Prozessoptimierung – führen dazu, dass nicht nur die einzelnen Prozessschritte zur Erstellung der Dienstleistung genau vorgegeben sind, sondern auch zeitliche Vorgaben für jeden einzelnen dieser Schritte. Laut den Beschäftigten sind diese Vorgaben jedoch kaum umsetzbar: „Es gibt so Momente, in denen die Voraussetzungen für einen Mitarbeiter viel zu hoch sind. Es gab mal eine Phase, wo diese Servicezeiten, die wir jetzt haben, noch ein Stückchen mehr waren – wir waren bei 160 [Sekunden], glaube ich, und 140 [Sekunden] sollte die Servicezeit betragen. Als sie 180 [Sekunden] war, das war noch machbar. In drei Minuten ist eine Bestellung über

den Tisch gelaufen. Die haben das aber so runtergeschraubt, dass man eine Bestellung heutzutage in zwei Minuten herstellen und rausgeben soll.“

### **Interaktionen mit Gästen als Ressource**

Die Arbeit mit den Gästen wird von den Beschäftigten nicht nur als wichtige Tätigkeit erachtet, sie wird oftmals auch als Begründung herangezogen, warum die Arbeit in der Branche gewählt wurde und dort auch gerne geleistet wird. Die soziale Interaktion mit Gästen kann sinnstiftendes und motivierendes Motiv zugleich sein und wird im Rahmen der bereits beschriebenen zeitlichen Möglichkeiten aktiv von den Beschäftigten gesucht. Laut einem interviewten Experten ist diese Bereitschaft, mit Menschen zu arbeiten, die Grundvoraussetzung für die Arbeit in der Gastronomie: „Um im Gastgewerbe arbeiten zu können, braucht es die vier goldenen Ms: Man Muss Menschen Mögen. [...]. Das ist die Grundvoraussetzung. Wer die vier goldenen Ms mitbringt, der wird im Gastgewerbe glücklich werden.“ Gleichzeitig hebt derselbe Experte hervor, dass es diese Grundmotivation den Beschäftigten auch ermögliche, mit schwierigen Situationen umzugehen: „[...] der wird auch die Empathie haben, einem aufgebrachten Gast an der Rezeption, wo der Mitarbeiter gar nichts für kann, dem den Schaum vor dem Mund wegzunehmen und den runterzuholen und mit dieser Situation fertigzuwerden.“

Laut dem Experten sind die ‚vier goldenen Ms‘ der Grundstein für positive Beziehungen zwischen Gästen und Beschäftigten. Gleichzeitig berichten viele Beschäftigte, dass gelungene Gästeinteraktionen sie zufriedenstellen und diese mit positiven Gefühlen einhergehen. Dies liegt nicht nur daran, dass zufriedene Gäste wiederkommen, sondern auch am positiven Feedback, das oftmals im Rahmen der gemeinsamen Interaktion geäußert wird. Eine Beschäftigte erläutert: „Ja, das ist bei uns das Wichtigste, dass die

Kunden sehr zufrieden sind. Und die sagen das immer. Und die lächeln und alles, was wir anbieten, das schmeckt. [...] Und wir sehen das Lächeln auf dem Gesicht. Das sagt uns viel und alles.“

Die Möglichkeit, einen Arbeitsprozess von Anfang bis Ende, also von der Bestellung bis zum Konsum durch die Gäste, direkt mitzuerleben und zu gestalten, ist ein besonderes Merkmal der Arbeit in der Gastronomie. Dabei wird auch Feedback direkt geäußert und empfangen – dieses Feedback kann positiv sein, allerdings sind auch Kritik und andere negative Reaktionen der Gäste möglich (siehe nächster Abschnitt).

Positives Feedback der Gäste drückt sich auch durch deren unterstützendes und verständnisvolles Handeln aus, insbesondere in stressigen Situationen. Ein Beschäftigter erläutert: „Und wie die uns unterstützen. Da ist auch viel Verständnis, klar. Weil die Gäste sehen oder spüren auch, dass es vielleicht nicht besonders gut läuft. Und die versuchen dann einfach mit uns zu reden und ein bisschen die Probleme wegzuwerfen.“ Empathisches Handeln der Gäste kann sich unterstützend auf die Beschäftigten auswirken. Die Gäste nehmen bei ihrem Besuch in der Gastronomie die allgemeine (Arbeits-) Atmosphäre wahr und können den Beschäftigten durch ihr Verhalten entgegenkommen, vor allem dann, wenn gerade nicht alles nach Plan läuft. Die Beziehung zwischen Gästen und Beschäftigten wird in solchen Fällen von den AkteurInnen beider Seiten gesucht, aufgebaut und gepflegt.

In vielen der untersuchten betrieblichen Kontexte (insbesondere in familiengeführten Restaurants und der Betriebsgastronomie, weniger in der Systemgastronomie) haben die Beschäftigten bezüglich der Interaktionen mit den Gästen einen relativ hohen Grad an Handlungsspielraum. Die Freiheiten bzgl. der Inhalte der Interaktion und Kommunikation mit Gästen sorgen dafür, dass Beschäftigte ihre Arbeit als abwechslungsreich wahrneh-

men und auch oftmals eine hohe Arbeitszufriedenheit erreichen. Durch den direkten Umgang mit Gästen entsteht auch eine gewisse Nähe zwischen den Beschäftigten und den Gästen; insbesondere zur Stammkundschaft können freundschaftliche Verbindungen aufgebaut werden. Einige Beschäftigte berichten auch davon, dass Stammgäste positives Feedback und Wertschätzung in manchen Fällen durch kleine Geschenke zu besonderen Anlässen ausdrücken. Eine Beschäftigte hebt hervor: „Vor Weihnachten oder wenn wir Geburtstag haben ... ich weiß nicht, wie, aber manchmal wissen die Kunden das. Das sind einfach Kleinigkeiten, ne? Und das machen die Kunden auch.“

Die Interaktion mit den Gästen ist für viele Beschäftigte mehr als nur ein notwendiger Bestandteil der Arbeit. Sie haben Freude an der Interaktion und schätzen diese wert, insbesondere auch aufgrund des positiven Feedbacks vieler Gäste, das direkt geäußert wird. Aus der Interaktionsarbeit lassen sich also unterschiedliche positive Effekte ableiten. Dennoch ist nicht außer Acht zu lassen, dass aus dem Verhältnis zwischen Arbeitenden und Gästen auch negative Situationen entstehen können, die im Folgenden näher erläutert werden.

### **Interaktionen mit ‚schwierigen‘ Gästen**

Die Interaktion mit Gästen kann auch Quelle negativer Erfahrungen sein. Denn im Kontext der Arbeitsumgebung existiert ein Machtungleichgewicht zwischen den Beschäftigten und den Gästen. Nicht zuletzt wird durch den Slogan ‚Der Kunde ist König‘ unterstrichen, dass das Wohl der Gäste an erster Stelle steht. Die befragten Beschäftigten berichten von verschiedenen Arten und Ausprägungen von ‚schwierigem Gästeverhalten‘, insbesondere unfreundlichem, unhöflichem oder unverschämtem Verhalten sowie von verbalen und körperlichen Aggressionen (die letzten beiden Punkte schließen auch sexuelle Belästigung mit ein).

Den Beschäftigten ist bewusst, dass die Gäste ihre Machtposition ausnutzen können, wenngleich dieses Verhalten nicht die Regel ist. Eine Beschäftigte erklärt: „Vor allem die höhere Bildungsebene kann einen auch mal ein bisschen wie ein Diener behandeln. Also: ‚Leg mir nochmal das Kissen unter den Hintern‘. Es ist vielleicht netter Service, aber ich sehe meine Hauptaufgabe jetzt nicht unbedingt in Kissen hinterhertragen. Eher darin, so schnell wie möglich Essen und Getränke rauszubringen und auch die Qualität zu wahren. Aber manche können schon fingerschnipsend und pfeifend sein.“

Dennoch gibt es laut den Interviews auch Gäste, die den Servicekräften das existierende Machtgefälle vor Augen führen, insbesondere durch unfreundliches, unhöfliches oder unverschämtes Verhalten den Beschäftigten gegenüber. Ein Beschäftigter verdeutlicht: „Also ich habe das sehr oft, dass zum Beispiel hochnäsige Leute – es gibt natürlich Ausnahmen –, die sich für was Besseres halten und die dann so gesehen versuchen, dich auch in den Dreck zu ziehen, auf gut Deutsch.“

Das Machtgefälle – insbesondere dann, wenn es von den Gästen ausgenutzt wird – kann auch mit einer Geringschätzung für die Arbeit der Beschäftigten einhergehen. Laut den Interviews werden Servicetätigkeiten in der Gastronomie vielfach nicht als ‚vollwertige Berufe‘ angesehen. Die vielseitigen Anforderungen, die an die Beschäftigten gestellt werden, werden dabei häufig nicht wahrgenommen: „Das kriegt man mit, dass die manchmal sagen: ‚Ja, der Kellnert doch‘. Viele wissen halt nicht, wie viel wirklich dahintersteckt, was ein Kellner zum Beispiel jetzt / bei mir jetzt das Kellnern wirklich auch ein Hauptberuf sein kann, ja, wie viel Wissen du tatsächlich auch haben kannst, ja? Und das ist schon nicht ohne.“

Laut den Interviews kommt es in seltenen Fällen auch zu verbaler und physischer Aggression (oftmals auch in Kombination). Körperliche Übergriffe durch Gäste führen

häufig dazu, dass die Hausregeln durchgesetzt werden müssen. Ein Beschäftigter erklärt: „Er ist direkt hingegangen und hat gesagt: ‚Es tut mir sehr leid, das funktioniert nicht‘. Aber auch höflich, nicht aufbrausend. Und in dem Moment ist da ein großer Mann, der da war, er war sehr stämmig gebaut, aufgegangen: ‚So redest du nicht mit mir‘. Und hat ihn direkt am Hals gepackt und gegen die Wand gedrückt. [...] Das ist sehr belastend, weil du weißt ja nie, wie die Leute auf die Hausregeln, auf die Hausrechte reagieren.“ Andere interviewte Beschäftigte berichten von ähnlichen Situationen, vor allem auch im Kontext der Covid-19-Pandemie. Ein Beschäftigter erläutert: „Habe einfach nochmal gefragt: ‚Genesen, getestet oder geimpft?‘ Daraufhin hat sie sich direkt angegriffen gefühlt, ne? [...] Und dann hat sie mich einfach angespuckt.“ Auch wenn derartige Vorfälle eher selten vorkommen, stellen sie für die Beschäftigten meist eine große Belastung dar. Ein betroffener Beschäftigter teilt seine Frustration: „Ich bin enttäuscht von der Menschheit, weil ich einfach sehe, wie sich die Menschheit ins Negative verändert. [...] Ich bin auch von den Gästen hier enttäuscht, dass die sich auch so, auch ältere Personen, die eigentlich unser Vorbild sein sollten, sich so ins Negative verändern.“

Die Beschäftigten müssen mit derartigen Verhaltensweisen einen gewissen Umgang finden. Eine gängige Strategie dabei besteht in der emotionalen Abgrenzung zu schwierigen Situationen, wie ein Beschäftigter darlegt: „Und das ist der Punkt, an dem man emotional ausgehebelt werden kann. Wenn man sich das zu Herzen nimmt, was da passiert, dann staut sich das auf, dann ist man nach drei Wochen frustriert und nach sechs Wochen reif für die Klappe, mehr oder weniger. Weil es ja nicht einer ist und weil das nicht heilbar ist. Also, ne, hätte man drei oder vier und immer die gleichen, könnte man sagen, wir schließen unseren Frieden so über die Jahre, aber es kommen ja Hunderte jeden Tag.“ Dies verdeutlicht, dass insbesondere die quantitative Häufung schwieriger Inter-

aktionen als Belastungsfaktor zu benennen ist. Obgleich die interviewten Beschäftigten wiederholend betonten, dass die beschriebenen Situationen nur selten auftreten, so haben diese dennoch einen großen Einfluss auf deren Wohlbefinden.

Weiterhin betonten viele der befragten Beschäftigten, dass der Zusammenhalt im Team wichtig sei, um den Umgang mit schwierigen Gästen und Interaktionssituationen zu meistern. Der Austausch mit KollegInnen wird als hilfreich beschrieben, er bietet auch Möglichkeiten zur gemeinsamen Reflexion schwieriger Situationen. Ein Beschäftigter erläutert: „Also man tauscht sich immer wieder über andere Leute aus und andere machen dieselben Erfahrungen wie man selbst. Auch wenn das sehr seltene Erfahrungen sind, ne? Ich sage jetzt nicht, dass jeder Gast, der hier reinkommt, schlecht ist. Nein, das sind die wenigsten, das ist eine absolute Minderheit. Aber die hat man halt immer wieder. Und wenn man sich halt mit anderen darüber aufregt oder auch mal drüber lachen kann, was anderen schon passiert ist, dann hilft das schon.“

Der Zusammenhalt im Team ist allerdings nicht nur zur Bewältigung vergangener, schwieriger Situationen wichtig. Kritische Situationen können auch das direkte Eingreifen von KollegInnen erfordern. Ein Beschäftigter beschreibt: „In [Ort] hatten wir das eben, dass jemand seine Maske nicht aufsetzen wollte, der dann auch den Mitarbeiter, der ihn darauf hingewiesen hat, angehen wollte. Das haben die anderen Mitarbeiter mitbekommen. Da standen sich dann schnell fünf Mitarbeiter und zwei Gäste gegenüber. Im Hintergrund hat der Schichtführer dann die Polizei gerufen. Die Gäste, die handgreiflich wurden, wurden so lange festgehalten, bis die Polizei kam.“ Diese Situation unterstreicht, dass kollegialer Zusammenhalt auch in akuten Situationen zum Schutz der Beschäftigten beitragen kann.

# Fazit

# 4

Trotz der großen Heterogenität der Gastronomie ist Interaktionsarbeit ein wesentlicher Bestandteil der Arbeit vieler Beschäftigter in der Branche. Für viele Beschäftigte ist dies sogar die Hauptmotivation für ihre berufliche Tätigkeit, denn die Arbeit mit Gästen verleiht der Tätigkeit Sinn; zudem ist positives Gästefeedback eine Quelle von Anerkennung und Wertschätzung. Gleichzeitig sind die Beschäftigten in ihrer Arbeit auch mit Herausforderungen konfrontiert. Einerseits fehlt oftmals die Zeit, vertieft mit den Gästen zu interagieren. Andererseits verlaufen nicht alle Interaktionen positiv; viele Beschäftigte berichten von schwierigen Situationen, hervorgerufen insbesondere durch unfreundliches, unhöfliches oder unverschämtes Verhalten seitens der Gäste bis hin zu verbalen und körperlichen Aggressionen, mit denen sie zeitweise konfrontiert sind. Auch wenn die Konfrontation mit Aggressionen nur selten auftritt, so zeigen die Befunde, dass derartige Situationen besonders belastend für die Beschäftigten sind.

Die Erkenntnisse der vorliegenden Studie liefern verschiedene Ansatzpunkte für die Arbeitsgestaltung. Auf der einen Seite empfiehlt es sich, die Ressourcen, die gut gestaltete Arbeit in der Gastronomie mit sich bringt, zu stärken. Diese Ressourcen liegen laut den befragten Beschäftigten vor allem in der direkten Interaktion mit Gästen; eine ausreichende Zeitbemessung für die Arbeit mit Menschen ermöglicht es den Beschäftigten, positives Feedback von Gästen aufgrund gelungener Interaktionsarbeit zu erhalten und Wertschätzung für die eigene Arbeit zu erfahren. Auf der anderen Seite

gehören auch schwierige Interaktionen zur Arbeit im Gastgewerbe. Gute Arbeitsgestaltung kann die Auftretenswahrscheinlichkeit derartiger Situationen senken, beispielsweise durch das Vermeiden von Wartezeiten für Gäste und eine ausreichende Personalbemessung, sodass Servicekräfte für Gäste gut erreichbar sind. Treten dennoch schwierige Situationen auf, können Organisationen ihre Beschäftigten im Umgang damit unterstützen. Dies betrifft nicht nur das Angebot von Schulungen und Weiterbildungen zum Umgang mit derartigen Situationen, auch Angebote zum Coping wie Coaching oder Supervision sind denkbar. Auch Eskalationsszenarien und die Möglichkeit, aus schwierigen Interaktionen aussteigen zu können, bieten den Beschäftigten Schutz. Die laut den Befragten wichtigste Ressource im Umgang mit schwierigen Situationen ist die soziale Unterstützung von KollegInnen, daher sollten Organisationen den Raum dafür bieten.

Eine gewisse Affinität zur Arbeit mit Menschen – wie vom Experten hinsichtlich der ‚vier goldenen Ms‘ („Man Muss Menschen Mögen“) herausgestellt – ist womöglich eine gute Voraussetzung für ein erfülltes Berufsleben in der Gastronomie. Dennoch bedeuten die vier goldenen Ms nicht, dass Beschäftigte sich jegliches Gästeverhalten bieten lassen müssen. Trotz des beschriebenen Machtgefälles mit dem Gast als König verdienen die Beschäftigten nicht nur einen respektvollen Umgang, sondern auch den Schutz vor bzw. die Unterstützung in schwierigen Interaktionssituationen.



## Quellen

- Berheide, E., Goedicke, A., Seiler, K. (2018). Zukunftsfähige, gesundheitsgerechte Dienstleistungsarbeit. In Beerheide, E.Georg, A., Goedicke, A., Nordbrock, C., Seiler, K. (Hrsg.), *Gesundheitsgerechte Dienstleistungsarbeit. Diskontinuierliche Erwerbsverläufe als Herausforderung für Arbeitsgestaltung und Kompetenzentwicklung im Gastgewerbe*. Wiesbaden: Springer, pp. 367-384.
- DEHOGA (o.J.). Tarifverträge. Abrufbar unter: <https://www.dehoga-bundesverband.de/branchenthemen/tarifvertraege/>.
- DEHOGA (2022). Beschäftigungsentwicklung im Gastgewerbe. Abrufbar unter: <https://www.dehoga-bundesverband.de/zahlen-fakten/beschaeftigung/?L=0>.
- DEHOGA (2023a). Gastgewerbe im Überblick. Abrufbar unter <https://www.dehoga-bundesverband.de/zahlen-fakten/>.
- DEHOGA (2023b). Das Gastgewerbe im Zahlenspiegel. 4. Quartal 2022. Abrufbar unter <https://www.dehoga-bundesverband.de/zahlen-fakten/dehoga-zahlenspiegel/>.
- Goedicke, A., Beerheide, E. (2018). Institutionelle und tätigkeitsbezogene Bedingungen der Arbeits- und Beschäftigungsqualität im Gastgewerbe. In Beerheide, E.Georg, A., Goedicke, A., Nordbrock, C., Seiler, K. (Hrsg.), *Gesundheitsgerechte Dienstleistungsarbeit. Diskontinuierliche Erwerbsverläufe als Herausforderung für Arbeitsgestaltung und Kompetenzentwicklung im Gastgewerbe*. Wiesbaden: Springer, pp. 15-42.
- Hohendanner, C., Stegmaier, J. (2012). Umstrittene Minijobs. Geringfügig Beschäftigte in den Betrieben. IAB-Kurzbericht. Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 24/2012.
- Krüger, F., Guhlemann, K. (2018). Arbeitsbedingungen im Gastgewerbe. In Beerheide, E.Georg, A., Goedicke, A., Nordbrock, C., Seiler, K. (Hrsg.), *Gesundheitsgerechte Dienstleistungsarbeit. Diskontinuierliche Erwerbsverläufe als Herausforderung für Arbeitsgestaltung und Kompetenzentwicklung im Gastgewerbe*. Wiesbaden: Springer, pp. 79-104.
- Maack, K., Haves, J., Homann, B., Schmid, K. (2013). Die Zukunft des Gastgewerbes - Beschäftigungsperspektiven im deutschen Gastgewerbe. edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 188. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Mojescik, K. (2021). Selbstständigkeit in der Gastronomie. Eine arbeitssoziologische Untersuchung unternehmerischen Handelns am Beispiel von Foodtrucker\*innen. Wiesbaden: Springer.
- NGG (o.J.). Die Gewerkschaft NGG. Unsere NGG. Abrufbar unter: <https://www.ngg.net/unsere-ngg/>
- Schlotte-Sautter, B., Herter-Eschweiler, R., Keller, S. (2018). Beschäftigungs- und Betriebsstrukturen im Gastgewerbe. In Beerheide, E.Georg, A., Goedicke, A., Nordbrock, C., Seiler, K. (Hrsg.), *Gesundheitsgerechte Dienstleistungsarbeit. Diskontinuierliche Erwerbsverläufe als Herausforderung für Arbeitsgestaltung und Kompetenzentwicklung im Gastgewerbe*. Wiesbaden: Springer, pp. 43-78.
- Statistisches Bundesamt (2023). Tarifbindung nach Betrieben und Wirtschaftszweigen 2018, Abrufbar unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/Tarifverdienste-Tarifbindung/Tabellen/tarifverbindung-betriebe.html#134900>.

---

Das Metaprojekt InWiGe (Interaktionsarbeit: Wirkungen und Gestaltung des technologischen Wandels) wird zusammen mit den Verbundprojekten im Förderschwerpunkt durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit: Arbeiten an und mit Menschen“ gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verbundprojekte des Förderschwerpunkts werden gleichzeitig durch den Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

**b a u a :**

Bundesanstalt für Arbeitsschutz  
und Arbeitsmedizin

**Impressum** | Herausgeber: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Friedrich-Henkel-Weg 1-25, 44149 Dortmund, Telefon: 0231 9071 2071, E-Mail: [inwige@baua.bund.de](mailto:inwige@baua.bund.de), Internet: [www.interaktionsarbeit-gestalten.de](http://www.interaktionsarbeit-gestalten.de) | Autoren: H. Sellmann & N. Dörflinger (BAuA) | Fotos: Titel IStockphoto/Sam Edwards, S. 2 IStockphoto/visualspace, S. 7 IStockphoto/NoSystem images | Gestaltung: eckedesign GmbH | Juni 2023

