

*Achim Vanselow*

## Platzverweis für Zimmermädchen?

### Beobachtungen aus der Arbeitswelt des Hotelgewerbes

#### Auf den Punkt...

- Die Fußball-Weltmeisterschaft fällt in einen Zeitraum, in dem sich die Hotelbranche in einem tief greifenden Strukturwandel befindet. Wichtigste Elemente sind Marktkonzentration, Standardisierung der Produkte, Internationalisierung und Marktdifferenzierung.
- Der steigende Wettbewerbsdruck bleibt für den Umgang mit Arbeitsplätzen nicht folgenlos, wie sich am Beispiel der Arbeitsplätze in der Zimmerreinigung aufzeigen lässt. Stellte die Arbeit des Zimmermädchens in der Vergangenheit noch eine Kerntätigkeit dar, so ersetzen Hotels heute mehr und mehr Eigenpersonal durch externe Reinigungsfirmen.
- Diese Entwicklung kann für die Beschäftigten in diesem Tätigkeitsfeld mit erheblichen Risiken verbunden sein. Es drohen Arbeitsintensivierung, geringere Einkommenschancen und der Ausschluss von innerbetrieblicher Mobilität.
- Eine Mindestlohnregelung könnte ein Instrument sein, um Auswüchse zu verhindern.

#### Einleitung

Die Fußball-Weltmeisterschaft unter dem Motto „Die Welt zu Gast bei Freunden“ lockt in diesem Jahr zahlreiche internationale Gäste nach Deutschland. Auch wenn die weit gespannten Erwartungen manches Hoteliere zuletzt aufgrund zahlreicher Stornierungen durch die offiziellen Vermarkter einen deutlichen Dämpfer erhielten, bietet das Großereignis Anlass genug, die Entwicklungen in der „gastlichen Branche“ etwas näher in Augenschein zu nehmen. Wie sich zeigt, verändern sich unter dem starken Wettbewerbsdruck Beschäftigung und Arbeitsprozesse z.T. erheblich. Das gilt in besonderem Maße für eine Tätigkeit, die zweifellos zum Kernbereich der Hotelarbeit zählt, die Reinigung und Herrichtung der Hotelzimmer. Zählte diese Abteilung in der Vergangenheit zu den beschäftigungsintensivsten im ganzen Hotel, so findet man heute in vielen Häusern kaum noch hoteleigene Mitarbeiter/innen, weil Fremdfirmen diese Aufgabe übernommen haben und das Hotel allenfalls noch die Kontrollfunktion in eigener Hand behält. Dabei entsteht das Risiko, dass sich die Qualität der Arbeit für die Beschäftigten verschlechtert.

Grundlage dieses Reports bilden Vorarbeiten zur deutschen Länderstudie im Rahmen des Projektes „Future of Work – Opportunity in the Workplace“, das von der amerikanischen Russell Sage Foundation finanziert wird. Neben der Auswertung statistischer Quellen zur Situation in der

Branche stehen qualitative Fallstudien in Stadthotels der gehobenen (4-5 Sterne) und der Economy-Klasse (2-3 Sterne) im Zentrum der Untersuchung.

## **Der Strukturwandel im Hotelgewerbe ist in vollem Gange**

Wie stark sich das Bild der „gastlichen Branche“ in Deutschland in den letzten Jahrzehnten verändert hat, zeigt ein Rückblick auf die Situation vor einem halben Jahrhundert. Standen dem Gast 1950 im alten Bundesgebiet insgesamt 185 980 Betten zur Verfügung, so weist das Statistische Bundesamt heute rund 2,6 Millionen Betten aus (Fusshöller/Maser 1989, Statistisches Bundesamt, Fachserie 6 Reihe 7.1 Tabelle 3.1 vom Februar 2006). Innerhalb des „klassischen“ Beherbergungsgewerbes“, das die Hotels, Hotel garnis, Gasthöfe und Pensionen umfasst, finden deutliche Verschiebungen statt. Während Hotels und Hotel garnis zuletzt wieder spürbare Umsatzsteigerungen verzeichnen konnten, geht die Zahl der Übernachtungen in Gasthöfen und Pensionen, die in der Vergangenheit das Bild der Branche prägten, immer weiter zurück – allein von 1980 bis 2003 von 51,3 Mio. auf 31,9 Mio. Übernachtungen.

Die Modernisierung der Branche geht mit einem Wandel der Eigentümerstruktur einher. Das Angebot der Hotellerie wird heute stark von Hotelketten und Marken geprägt. Agierten vor 20 Jahren erst 41 Ketten auf dem Markt, denen 1 068 Hotels angehörten, so waren es 2004 schon 111 Ketten mit 3 230 Hotels. Die Mehrheit dieser Ketten hat ihre Zentrale außerhalb der Bundesrepublik, das Geschäft wird internationaler betrieben.

Der Trend geht hin zu einer Konzentration des Marktes zugunsten größerer Betriebe mit 100 und mehr Betten. Nach der letzten Kapazitätserhebung von 1999 entfielen zwar nur 17% der Betriebe auf diese Größenklasse, aber sie realisierten über 50% der Bettenkapazität. An einigen zentralen Hotelstandorten wird mittlerweile über Überkapazitäten und einen ruinösen Preiswettbewerb geklagt. Betrachtet man die Umsatzentwicklung im Zehnjahreszeitraum, dann wird deutlich dass das Gastgewerbe mit erheblichen Wachstumsproblemen konfrontiert gewesen ist. Mit Ausnahme der Weltausstellung EXPO hatte die Branche mit Umsatzrückgängen zu kämpfen. Die Zimmerauslastung ging dabei keineswegs im selben Umfang zurück wie die Umsätze. Hier deutet sich an, dass viele Hotels die Auslastung mit Preisnachlässen erkaufte haben. Zuletzt deutete sich aber eine Verbesserung im Beherbergungsgewerbe an, von der besonders Hotels und Hotel Garnis profitierten (Wartenberg 2005).

Zur Konzentration des Marktes, dem Wandel der Eigentümerstruktur und der zunehmenden Internationalisierung kommt ein weiteres Element hinzu: eine fortschreitende Differenzierung des Marktes nach Qualitätsstufen. Vom Luxus- bis zum Low-Budget-Hotel bietet die Kettenhotellerie dem in- wie ausländischen Gast ein standardisiertes Produkt an, das national und international vermarktet werden kann. Die geschilderten Entwicklungen können durchaus als Strukturwandel dieser Branche begriffen werden: vom kleinen inhabergeführten Familienhotel zur Hotelindustrie.

## **Auf zunehmenden Marktdruck reagieren Hotels mit einem Abbau von Vollzeit Arbeitsplätzen**

Im internationalen Vergleich sind deutsche Hotelzimmer regelrechte Schnäppchen. Während der internationale Gast für ein Zimmer in einem Luxushotel in Paris durchschnittlich 278 € und in London kaum weniger bezahlt, so beträgt der Durchschnittswert für Berlin gerade einmal 140 € (Allgemeine Hotel- und Gaststättenzeitung vom 8.10. 2005). Die Profitabilität deutscher Hotels liegt nach Angaben des Marktforschungsinstitutes Deloitte & Touche (2003) am unteren Ende in Europa.

Die Situation wird in den urbanen Zentren des Hotelmarktes durch weiterhin ansteigende Kapazitäten verschärft. Schon heute stehen Nacht für Nacht in Deutschland rund 1 Million Betten leer. Zwar entwickeln sich die Belegungsdaten durchaus positiv, doch steht dem ein in ähnlicher Größenordnung wachsendes Angebot gegenüber (IHA 2006:19). Allein in Frankfurt am Main waren 2005 sechs neue Hotels mit einer Kapazität von über 1500 Betten im Bau. Inwiefern die Probleme der Branche hausgemacht sind, ist Gegenstand heftiger Kontroversen zwischen Arbeitgeberorganisationen und der Gewerkschaft. Fakt ist, dass deutsche Hotels die durchschnittlichen Zimmerpreise der europäischen Wettbewerber bei weitem nicht erreichen.

Diese Entwicklung erhöht den Druck auf das Management in deutschen Hotels. So kann es nicht überraschen, dass in Interviews mit dem lokalen Management in unserer Hotelstudie immer wieder von steigenden Erwartungen der Konzernzentralen, restriktiven Budgets und anhalten Kosteneinsparungsstrategien berichtet wurde.

Welche Folgen hat die verschärfte Wettbewerbssituation für den Umgang mit dem Faktor Arbeit? Die wirtschaftspolitische Bedeutung der Branche resultierte in der Vergangenheit nicht zuletzt aus ihrer Beschäftigungsintensität. Knapp eine Million Beschäftigte arbeiten im Gastgewerbe, davon ein Drittel in der Hotellerie, was einer leichten Zunahme gegenüber den Vorjahren entspricht. In den letzten Jahren war allerdings zu beobachten, dass sich die Beschäftigungsstruktur verändert. Die Beherbergungsbetriebe reagieren auf den gravierenden Wettbewerbsdruck laut den Daten des Statistischen Bundesamtes mit einem Abbau von Vollzeitarbeitsplätzen (2005: -3,8% gegenüber dem Vorjahr) (Wartenberg 2005). Die Zahl der geringfügig Beschäftigten geht aus diesen Zahlen nicht hervor. Hierzu liegt aber eine Sonderauswertung der Bundesagentur für Arbeit vor. Ein bedeutender Anteil von knapp 23% der Beschäftigten arbeitet mittlerweile in geringfügiger Beschäftigung, die meisten von ihnen Frauen.

**Tabelle 1: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, ausschließlich geringfügig Beschäftigte und Nebenjobs in der Hotellerie (55.1) im August 2004**

	<b>Gesamt</b>	<b>Männer</b>	<b>Frauen</b>
Vollzeit	189.751	74.493	115.258
Teilzeit	15.333	3.042	12.291
Geringfügig	60.766	12.614	48.152
Summe der im Hauptberuf Beschäftigten	265.889	90.164	175.725
zusätzlich: Nebenjobs	18.423	5.480	12.943

*Quelle: Sonderauswertung der Beschäftigtenstatistik der BA (T. Kalina)*

Der berufsfachliche Arbeitsmarkt ist in der Branche weniger verbreitet als in anderen Wirtschaftsbereichen (Weiler 2003). Daraus ergeben sich Einstiegs- und Karrierechancen für Quereinsteiger. Ende der 90er Jahre wurde die Ausbildung im Gastgewerbe modernisiert. Aktuell werden sechs Ausbildungsgänge mit über 100.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmern angeboten (DEHOGA 2006). Die Branche hat aber Schwierigkeiten, das ausgebildete Fachpersonal über das Ausbildungsende hinaus zu halten. Die am häufigsten vertretenen Berufsgruppen im Gastgewerbe sind Köche, Kellner und Stewards. Im Hotelgewerbe spielen die Hoteliers, Gästebetreuer und Reiniger eine größere Rolle.

Seit Jahren beklagt der Branchenverband des Gastgewerbes einen Arbeitskräftemangel über alle Qualifikationsstufen hinweg. Laut einer Unternehmensumfrage fehlen im Gastgewerbe 65.000 Arbeitskräfte. Die zuständige Gewerkschaft NGG hält dem die aus ihrer Sicht schlechten Arbeitsbedingungen in der Branche entgegen: niedrige Löhne, lange und unsoziale Arbeitszeiten, hohe Fluktuation. Dieser Disput ist keineswegs neu, sondern reicht schon Jahrzehnte zurück. Nach Berechnungen des IAT beziehen aktuell 70% der Beschäftigten im Gastgewerbe Löhne, die unterhalb der Niedriglohnschwelle von zwei Dritteln des nationalen Medianlohnes liegen (Bosch/Kalina 2005:51ff.). Dabei beschränken sich die unterdurchschnittlichen Löhne nicht auf den Bereich der Ungelernten. Auch höhere Qualifikationsstufen schneiden im gesamtwirtschaftlichen Vergleich unterdurchschnittlich ab. Zu den Berufsgruppen im Hotelgewerbe, in denen Niedriglöhne besonders weit verbreitet sind, zählt mit über 80% das Reinigungspersonal. Die Regionalisierung der Tarifverhandlungen in 18 Tarifregionen hat erhebliche Unterschiede sowohl der Höhe der Entlohnung wie z.T. auch der Regulierung der sonstigen Arbeitsbedingungen zur Folge. Während das Einstiegsentgelt für ein Zimmermädchen in Mecklenburg-Vorpommern bei 887 € monatlich liegt, verdient die Kollegin in Bayern mit 1.490 € deutlich besser (vgl. Tabelle 2). Die tarifpolitische Situation im Gastgewerbe ist geprägt durch die hohe Anzahl von Kleinst- und Kleinbetrieben und die regionale Zersplitterung der Tarifverhandlungen.

**Tabelle 2: Tarifliche Entlohnung von Zimmermädchen (ausgewählte Tarifverträge, Einstiegsentgelt)**

Bayern	1.490,00 €
Baden-Württemberg	1.460,00 €
Hessen	1.407,00 €
Nordrhein-Westfalen	1.246,57 €
Berlin	1.199,00 €
Sachsen	1.185,50 €
Thüringen	1.094,00 €
Mecklenburg-Vorpommern	887,00 €

*Quelle: diverse regionale Entgelttarifverträge für das Hotel- und Gaststättengewerbe*

Ein niedriger Organisationsgrad der Gewerkschaft, eine geringe Betriebsratsdichte und demzufolge eine geringe Durchschlagskraft sind Gründe dafür, dass selbst diese niedrigen Löhne nicht durchgesetzt werden können. In den letzten Jahren gab es zudem erhebliche Schwierigkeiten, überhaupt noch zu neuen Tarifabschlüssen zu kommen.

## **Flexibilisierungsstrategien in der Hotelarbeit: Das Beispiel der Zimmerreinigung**

In größeren Hotels zählte die hauswirtschaftliche Abteilung (das sog. „Housekeeping“) in der Vergangenheit zu den besonders personalintensiven Abteilungen. Die Zimmerreinigung übernimmt die Aufgabe, das zentrale Produkt des Hotelgeschäftes zu pflegen und im Wert zu erhalten. Die Investition für ein Hotelzimmer kann im gehobenen Segment schnell 25.000 € überschreiten (VÖB 2004). Diese verantwortungsvolle Aufgabe kontrastiert in der Praxis mit dem schlechten Image, das der „Putztruppe“ gegenüber anderen, stärker im Blickfeld des Gastes agierenden Abteilungen wie Rezeption oder Service anhaftet. Wie Fallstudien in acht Stadthotels

deutlich zeigten, sind in den letzten Jahren gerade die Arbeitsplätze im Housekeeping in besonderem Maße Rationalisierungsstrategien ausgesetzt gewesen. Dabei verfolgt das Management das Ziel, die Anzahl des ausführenden Personals möglichst exakt an die schwankenden Belegungszahlen anzupassen.

Schon die Bezeichnung „Zimmerfrau“ weist auf den starken Geschlechter-Bias hin. Insbesondere in den urbanen Hotelzentren arbeiten häufig Frauen mit Migrationshintergrund in diesen Tätigkeiten. Die formal-qualifikatorische Eintrittsschwelle für Zimmerfrauen ist gering. „Zimmerfrau“ ist kein Ausbildungsberuf. Hotels setzen weder eine hotelspezifische noch eine fachfremde Berufsausbildung voraus, wenn sie Zimmerfrauen einstellen. In den Interviews war dem Arbeitgeber z.T. gar nicht bekannt, ob die Zimmerfrauen eine Ausbildung absolviert haben oder nicht. Es handelt sich klassischerweise um eine Anlern­tätigkeit (‚Mitlaufen‘ mit einer erfahrenen Kraft). Aus den Fallstudien gibt es aber Hinweise auf einen gestiegenen Trainingsaufwand im Luxusbereich.

In Großhotels ist das Arbeitsvolumen in der Hotelreinigung so umfangreich, dass es arbeitsorganisatorisch möglich ist, die Zimmerreinigung als Vollzeittätigkeit anzubieten. Der Personalstand hängt von der Zimmerzahl und der durchschnittlichen Auslastung ab. Die Hauptschwierigkeit für die Personaleinsatzplanung sind die Auslastungsschwankungen im Jahresverlauf. Die Zunahme kurzfristiger Buchungen, insbesondere über das Internet, erschwert der Abteilungsleitung eine verlässliche Einsatzplanung und macht eine hohe zeitliche Flexibilität des ausführenden Personals erforderlich. Je größer die Schwankungen sind, desto eher wird auf externe Personalkapazitäten zurückgegriffen. Wenn die Auslastung in einem 1000-Betten-Hotel zwischen 100 und 20% schwankt, sieht sich die Fachvorgesetzte nicht mehr in der Lage, das Geschäft mit Eigenpersonal zu betreiben. Dem „Sachzwang zur Auslagerung“ hält die Gewerkschaft allerdings entgegen, dass die Betriebe oft die Flexibilität des Tarifvertrages überhaupt nicht ausschöpfen.

Von den Zimmerfrauen wird verlangt, dass sie bei der Reinigung schnell, gründlich und materialschonend vorgehen. Eine fehlerhafte Handhabung von Reinigungsmitteln kann gerade bei hochwertigen Materialien erhebliche Schäden verursachen. Da die Sauberkeit ein, vielleicht sogar der entscheidende Faktor der Kundenzufriedenheit ist, ist die Fehlertoleranz der Fachvorgesetzten sehr gering. Einige Hotels setzen auch im Housekeeping mittlerweile Qualitätsmanagementsysteme ein, was eine erhöhte Kontrollintensität nach sich zieht.

Zahlreiche Instrumente stehen den Hotels heute für interne wie externe Flexibilisierungsstrategien in der Zimmerreinigung zur Verfügung. Von angestellten teilzeitbeschäftigten Zimmerfrauen wird erwartet, bei Bedarf Mehrarbeit zu leisten. Die „unsichtbare“ Arbeit im Housekeeping ist zudem anfällig für Strategien der Arbeitsintensivierung. Zum einen besteht die Möglichkeit, dass mehr Zimmer pro Arbeitstag gereinigt werden müssen. Zum anderen schlagen sich reinigungsintensivere Veränderungen in der Zimmerausstattung nicht in einer Anpassung der Reinigungszeiten nieder. Im hochklassigen Segment haben Zimmerfrauen etwa 15-17 Zimmer pro Vollzeitschicht zu reinigen. Diese Zimmer enthalten im Unterschied zum Economy-Segment (2-3 Sterne) mehr Gegenstände, hochwertigere Materialien und z.T. großflächige Spiegel. In einem 5-Sterne-Haus befanden sich in einem Zimmer für Geschäftsreisende über 120 Gegenstände. Die Zimmer im Economy-Bereich sind erheblich einfacher ausgestattet, dafür wird ein höherer Leistungsstandard angesetzt, der bei über 20 Zimmern pro Vollzeitschicht liegen kann.

## **Platzverweis für Zimmermädchen: Outsourcing der Reinigungsfunktion**

Das zentrale Flexibilisierungsinstrument für die Zimmerreinigung in der Stadthotellerie ist jedoch die Auslagerung an Fremdfirmen. Neben der Flexibilität des Personaleinsatzes ist die Kos-

tensenkung eine wesentliche Triebkraft für die Fremdvergabe der Zimmerreinigung. Das Einsparpotenzial wird dabei weniger bei den reinen Lohnkosten als vielmehr bei den Lohnfolgekosten (Urlaub, Krankheit, Beschaffungs- und Trennungskosten etc.) gesehen. Der Trend zur Auslagerung wurde schon vor rund 20 Jahren von den internationalen Ketten nach Deutschland importiert. Inzwischen diffundiert diese Praxis im Umgang mit der Zimmerreinigung durch die ganze Branche. Während ältere Hotels spätestens in den 90er Jahren damit begonnen haben, internes durch externes Personal zu ersetzen, ist bei Neueröffnungen oft gar kein Eigenpersonal mehr für die Zimmerreinigung vorgesehen. Die Alternative „make or buy“ stellt sich vor Ort teilweise überhaupt nicht mehr, weil die Auslagerungsentscheidung zentral für eine ganze Hotelkette getroffen wird. Diese Nachfrage zog ein Angebot an speziellen Hotelserviceleistungen nach sich. Neben größeren Reinigungsfirmen, die die Zimmerreinigung zusätzlich in ihr Portfolio aufnehmen, sind kleine Spezialanbieter entstanden, die ausschließlich mit Hotels zusammenarbeiten. Auslagerungswillige Hotels haben heute kein Problem mehr, einschlägige Dienstleister zu finden.

Strategische Varianten der Fremdvergabe sind die Komplettvergabe – hier wird die Fremdfirma sowohl mit den ausführenden wie mit den Leitungs- und Kontrolltätigkeiten beauftragt – sowie die Teilvergabe, wobei die Leitungsfunktion im Hotel verbleibt. Ein Mix-System liegt dann vor, wenn ein kleiner Teil der Zimmerfrauen weiterhin im Haus verbleibt. Ein 5-Sterne-Haus im Sample wählte diese Variante, um den VIP-Bereich mit Eigenpersonal abdecken zu können.

Die Arbeitsplätze in den Fremdfirmen, die wir in den Fallstudien angetroffen haben, wurden weit überwiegend von Migrantinnen und Migranten besetzt. Anders als in der Vergangenheit gelangen über die Fremdfirmen auch häufiger Männer in die Hotelreinigung. Dies wurde u.a. mit der hohen körperlichen Belastung angesichts hoher Leistungsanforderungen begründet.

Der Wettbewerb hat sich auch für die Reinigungsdienstleister verschärft. Firmenchefs von Reinigungsfirmen beklagen sinkende Margen und Dumping-Preise auf dem Markt. Die Dienstleister können die Qualitätsstandards der Ketten nicht beeinflussen, müssen Schulungskosten, den Rekrutierungsaufwand sowie sämtliche Arbeitgeberrisiken tragen. Ist der Kunde ein 5-Sterne-Haus, kann der Schulungsaufwand mehrere Wochen betragen, bis die gewünschte Zahl an Zimmern zum erforderlichen Standard gereinigt werden kann. Als wesentliche Stellschrauben für Reinigungsfirmen erweisen sich in dieser Situation die Leistungsanforderungen an die Mitarbeiter und die Arbeitskosten. Tatsächlich reinigten externe Reiniger in unserer Untersuchung mehr Zimmer als internes Personal pro Schicht, z.T. deutlich über 20 Zimmer. Die Senkung der Arbeitskosten wird durch Stücklöhne erreicht, d.h. die Reiniger erhalten keinen Festlohn, sondern werden pro Zimmer bezahlt. Die Entlohnung lag in unseren Untersuchungsbetrieben z.T. unter 2 € pro Zimmer. Risiken im Arbeitsprozess (z.B. Gäste, die zu spät abreisen) schlagen sich in unbezahlten Wartezeiten für die Beschäftigten nieder. Das Monatseinkommen kann je nach Belegungssituation erheblich schwanken, weil Reinigungsfirmen z.T. entgegen dem Tarifvertrag kein Mindestmonatseinkommen garantieren. „Schwarze Schafe“ unter den Reinigungsfirmen greifen im Wettbewerb auch zu illegalen Mitteln wie Lohnzurückhaltung oder Sozialversicherungsbetrug.

Aus der Sicht des Arbeits- und Gesundheitsschutzes können Zimmerfrauen als Risikogruppe betrachtet werden (Weiler 2003:78). Typische Phänomene sind Hautprobleme (Feuchtarbeit, Umgang mit Reinigungschemie) und Probleme mit dem Muskel-Skelett-Apparat (ungünstige Körperhaltungen, Ziehen und Schieben des Reinigungswagens). Die hohe körperliche Beanspruchung hat zur Folge, dass viele Mitarbeiter vor Erreichen der Altersgrenze aus dem Beruf ausscheiden. Dabei gibt es durchaus Hinweise auf arbeitserleichternde Maßnahmen wie z.B. die

Anschaffung höhenverstellbarer Betten oder betriebliche Vereinbarungen über eine Reduzierung der Leistungsanforderungen für ältere Zimmerfrauen.

Die Aussichten, durch einen innerbetrieblichen Aufstieg in besser entlohnte Positionen zu gelangen, tendieren im Zuge der Auslagerungsstrategie gegen Null. In den Untersuchungsbetrieben haben wir ehemalige Zimmerfrauen angetroffen, die sich von der Zimmerreinigung zur Etagenhausdame oder zur Assistentin der leitenden Hausdame hochgearbeitet haben. Zwar gibt es auch in der externen Zimmerreinigung Wege, die aus der ausführenden Tätigkeit herausführen. Diese spielen aber in der Praxis kaum eine Rolle, wofür insbesondere fehlende Sprachkenntnisse der ausländischen Reiniger verantwortlich gemacht werden.

## Ausblick

Wie das Beispiel der Zimmerreinigung deutlich gemacht hat, führt der verschärfte Wettbewerb in der „gastliche Branche“ zu einem veränderten Umgang mit dem Faktor Arbeit. Im Zuge von Kostensenkungsstrategien geraten besonders Beschäftigte in den ausführenden Tätigkeiten ins Visier, weil dieser Personalbedarf in unmittelbarem Zusammenhang mit dem schwankenden Gästeaufkommen steht. Das Bestreben der Betriebe geht dahin, reine Bereitschaftszeiten zu minimieren und Arbeitszeiten zu optimieren, d.h. Arbeit nur dann abzurufen, wenn sie gebraucht wird. Die Fallstudien deuten an, dass die Spielräume allmählich ausgereizt und Einsparpotenziale bereits ausgenutzt sind. Vor diesem Hintergrund erscheint es nicht mehr überraschend, dass sich der Innungsverband der Gebäudereiniger für die Einführung eines gesetzlichen Mindestlohnes einsetzt, um auf massive Durchsetzungsprobleme des Tarifvertrages zu reagieren und dem fortschreitenden Unterbietungswettbewerb Einhalt zu gebieten (Financial Times Deutschland vom 17.1.2006).

Ein Blick in die USA zeigt, dass es zumindest Ansätze für eine Verbesserung der Arbeitsplatzqualität in der Zimmerreinigung von Hotels gibt (vgl. Bernhardt u.a. 2003). Den Anlass zum Umdenken boten dort massive Qualitätsprobleme, ausufernde Fluktuationsraten und immer größere Wiederbesetzungsprobleme in diesen Tätigkeiten. Ansatzpunkte für eine solche Strategie gibt es genügend: die hohe körperliche Belastung, die niedrige Entlohnung, der geringe Trainingseinsatz und fehlende Perspektiven aus der Tätigkeit heraus in andere, besser entlohnte Tätigkeiten. Elemente einer solchen Qualitätsstrategie sind Investitionen in eine arbeitserleichternde Ausstattung (z.B. höhenverstellbare Betten in den Zimmern), Mitarbeiteranerkennungsprogramme und Schulungsmöglichkeiten (z.B. Sprachtrainings für ausländische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, abteilungsübergreifende Trainings) – damit die Welt gern bei uns zu Gast ist.

## Literatur

**Bernhardt, Annette / Dresser, Laura / Hatton, Erin**, 2003: Moving hotels to the high road: strategies that help workers and firms succeed. Milwaukee: The Center of Wisconsin Strategy. Report, December 2003. <http://www.cows.org/pdf/jobs/hotels/rp-hotel-03.pdf>

**Bosch, Gerhard / Kalina, Thorsten**, 2005: Low wage work in Germany: overview paper; contribution to the conference "Dynamics of National Employment Models (DYNAMO)", 1st project conference and 26th conference of the International Working Party on Labour Market Segmentation (IWPLMS), Berlin, September 8th-11th, 2005. Manuskript. Gelsenkirchen: Inst. Arbeit und Technik.  
[http://iat-info.iatge.de/projekt/2005/dynamo/papers/bosch\\_kalina\\_paper.pdf](http://iat-info.iatge.de/projekt/2005/dynamo/papers/bosch_kalina_paper.pdf)

**DEHOGA**, 2006: Wirtschaftsfaktor Gastgewerbe in 2005. Berlin: Deutscher Hotel- und Gaststättenverband. [http://www.dehoga-berlin.de/home/daten\\_und\\_fakten\\_921\\_0.html](http://www.dehoga-berlin.de/home/daten_und_fakten_921_0.html)

- Deloitte & Touch**, 2003: Germany: profits tumble as economic conditions worsen.  
<http://www.hotelbenchmark.com/pressroom/pressreleases/11032003Germany-EN.aspx>
- Fusshöler, Horst / Maser, Werner**, 1989: Sei willkommen, Fremder: Wirtschaften - Herbergen - Hotels - Restaurants - Caféhäuser – Tourismus ; Kulturgeschichtliche Notizen. Stuttgart: Matthaes.
- IHA**, 2006: Hotelmarkt Deutschland 2006: Branchenreport. Berlin: Hotelverbandes Deutschland (IHA).
- VÖB**, 2004: Beherbergungsgewerbe in Deutschland: Leitfaden für Immobiliensachverständige. Stand: September 2004. Berlin: Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands, VÖB, e.V. VÖB-Kommission für Bewertungsfragen (Immobilien).
- Wartenberg, Erwin**, 2005: Entwicklung im Gastgewerbe 2004: abgeschwächter Umsatzrückgang. In: Wirtschaft und Statistik 2005, H. 4, S. 347-353.
- Weiler, Anni**, 2003: Branch surveys on working conditions: hotels and restaurants. National report for Germany. Prepared for the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Project No. 0262.  
<http://www.eurofound.eu.int/working/employment/documents/HotelGermany.doc>

**Achim Vanselow ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungsschwerpunkt Flexibilität und Sicherheit.**

**Kontakt:** [vanselow@iatge.de](mailto:vanselow@iatge.de)

**IAT-Report 2006-05**

**Redaktionsschluss: 21.06.2006**

**Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen**

<http://www.iatge.de/iat-report/2006/report2006-05.pdf>

<b>Redaktion</b>	<b>Bestellungen / Abbestellungen</b>	<b>IAT im Internet</b>
Claudia Braczko <a href="mailto:braczko@iatge.de">braczko@iatge.de</a>	<a href="mailto:iatreport@iatge.de">iatreport@iatge.de</a> 0209/1707-112	Homepage: <a href="http://www.iatge.de">http://www.iatge.de</a>
Matthias Knuth <a href="mailto:knuth@iatge.de">knuth@iatge.de</a>	Institut Arbeit und Technik Munscheidstr. 14 45886 Gelsenkirchen	IAT-Reports: <a href="http://www.iatge.de/iat-report">http://www.iatge.de/iat-report</a>

Der IAT-Report (ISSN 1619-1943) erscheint seit Januar 2002 in unregelmäßiger Folge als ausschließlich elektronische Publikation. Der Bezug ist kostenlos.