



Interview

15.09.2015 | REDAKTION

Ausbildungsvertragslösungen – Ursachen und Folgen

Ein Interview mit Sandra Warden

Ausbildungsberufe aus dem Hotel- und Gaststättengewerbe haben eine besonders hohe Vertragslösungsquote. Zu den Ursachen und Folgen dieses Phänomens haben wir Sandra Warden, Geschäftsführerin des DEHOGA Bundesverbandes, befragt.

Bei fast jeder zweiten Ausbildung zur Köchin oder zum Koch wird der Ausbildungsvertrag vorzeitig gelöst. Was bedeutet diese Tatsache aus ökonomischer Sicht für das Hotel- und Gaststättengewerbe?

Sandra Warden: Zunächst mal vorangeschickt: Eine unfreiwillige Vertragslösung, also ein Ausbildungsabbruch, ist weder für die Ausbildungsbetriebe in Hotellerie und Gastronomie noch für die Auszubildenden ein irgendwie angenehmes Ereignis. Es ist ein Ärgernis, es ist ein belastendes Ereignis für die Betriebe, menschlich und natürlich auch wirtschaftlich. Zunächst einmal ist es eine verlorene Investition, wenn wir die wirtschaftliche Perspektive fokussieren wollen. Der Auszubildende ist ausgewählt und eingearbeitet worden, man hat sich um seine Integration ins Team bemüht und er fällt dann wieder weg. Je weiter die Ausbildung fortgeschritten ist, desto größer wird die wirtschaftliche Belastung, denn im zweiten oder spätestens im dritten Jahr beginnt der Auszubildende irgendwann produktiv zu werden für den Betrieb – auch das ist ja ein Kennzeichen der dualen Ausbildung. Was aber viel schlimmer ist als die exakte betriebswirtschaftliche Rechnung ist der Schaden, der für die Branche insgesamt entsteht, nämlich dass die Auszubildenden nicht fertig ausgebildet werden zu

gastgewerblichen Fachkräften und dem Gastgewerbe dann nicht zur Verfügung stehen. Wir sind in Hotellerie und Gastgewerbe „People’s Business“, bei uns kommt es auf die Menschen, auf die Mitarbeiter an. Wir haben Personalkosten von bis zu dreißig oder fünfunddreißig Prozent und einen extrem hohen Anteil an dual ausgebildeten, beruflich fortgebildeten Fachkräften. Wenn diese Fachkräfte in der Zukunft fehlen, dann fehlt uns sowohl das wirtschaftliche Fundament in der Branche als auch einfach die Seele. Wenn wir keinen professionellen, freundlichen Service mehr bieten können, wenn die Küchenleistung nicht mehr mit den Wünschen der Gäste und den Erwartungen übereinstimmt, wenn Hygienestandards nicht mehr professionell erfüllt werden können, ja dann ist Gastgewerbe nicht mehr Gastgewerbe. Und das ist eigentlich das größte Problem, was wir hier haben. Deshalb ist das Senken der Vertragslösungen, das heißt der unfreiwilligen Vertragslösungen auch ein großes Ziel von uns, eins, dem wir uns sehr intensiv widmen und deshalb –dieser Nachsatz sei gestattet– ist es für uns häufig ein Ärgernis, die undifferenzierte Diskussion zu dem Thema zu verfolgen. Das was medial und auch über den Sozialpartner, die Gewerkschaften, zu dem Thema kommuniziert wird, ist eben sehr grob vereinfacht, pauschalisierend und so stark verzerrend, dass es ein völlig falsches Bild wiedergibt. Und das demotiviert gerade die engagierten Ausbildungsbetriebe, die unglaublich viel Geld und Herzblut in die Ausbildung investieren.

Was sind aus Ihrer Sicht die Gründe für die hohen Vertragslösungsquoten in der Branche?

Vertragslösung ist nicht gleich Vertragslösung. Die Lebenssituation und die Ursachen sind extrem vielfältig und komplex. Wir wollen das Thema überhaupt nicht schönreden. Es gibt schwarze Schafe in der Branche und es gibt Vertragslösungen, die auch auf eine mangelhafte Ausbildungsqualität in den Betrieben zurückzuführen sind, und das ist ein Branchenthema für uns. Aber das ist nur eine Seite der Medaille und bei Weitem nicht die ganze Wahrheit. Eine Tatsache, die uns mehr und mehr zu schaffen macht, ist der Praxisschock, den viele Jugendliche erleiden, wenn sie in die duale Ausbildung kommen und die fehlende Berufsorientierung und die fehlende konkrete Vorstellung vom Beruf. Ich möchte das mal plastisch machen am Beispiel des Ausbildungsberufes Koch – da kann sich, glaub ich, jeder am besten etwas darunter vorstellen: Das Bild vom Kochen ist heute sehr geprägt von den medialen Vorstellen, von den Koch-Shows, von Jamie Oliver, Tim Mälzer, „Kochen ist cool – ich bin der Chef“. Das hat natürlich mit der Ausbildungsrealität und mit der sonstigen Realität nicht viel zu tun. Wenn ein Jugendlicher sich heute dafür entscheidet, Koch werden zu wollen, muss er eben wissen, dass professionelles Kochen etwas völlig anderes ist als das, was seine Mutter zuhause macht, als das was Kochen als Hobby ist und als das, was er in TV-Kochshows

sieht. Da geht es um körperlich anspruchsvolle, schwere Arbeit, da geht es um Konzentration, da ist viel Stress auszuhalten, da muss man mit der Tatsache umgehen, dass professionelles Kochen kein „Nine-to-Five-Job“ ist, dass sich vieles auch im sozialen Umfeld verändern wird und all diese Dinge. Deshalb ist eine gute Berufsorientierung so wichtig und deshalb empfehlen wir auch sehr dringend allen Jugendlichen, bevor sie sich für eine Ausbildung entscheiden, zumindest ein Schnupperpraktikum gemacht zu haben, einen Ferienjob in der Gastronomie oder ähnliches und wir empfehlen das auch den Betrieben, sich an dieser Stelle sehr zu engagieren, denn da können Ausbildungsabbrüche auch vermieden werden. Zur Wahrheit gehört aber auch, dass es sehr vielfältige Ursachen für Vertragslösungen gibt. Wir haben gerade in unserer Branche mit der Kombination des dreijährigen und des zweijährigen Berufes häufig so genannte Umberatungen, das heißt während der Ausbildung wird festgestellt, der Auszubildende wird mit hoher Wahrscheinlichkeit das Ausbildungsziel nicht erreichen, die Abschlussprüfung nicht bestehen, weil die fachlichen Defizite so groß sind, das sie nicht während der Ausbildung aufgearbeitet werden können. Dann wird typischerweise zurückgestuft, umberaten, vom dreijährigen in den zweijährigen Beruf. Dies zählt als Vertragslösung. Es zählt als Vertragslösung, wenn ein Betrieb in die Insolvenz geht oder ansonsten der Betrieb aufgibt. Die Auszubildenden werden dann von unseren Regionalverbänden, von den IHKs oder engagierten Kollegen umvermittelt in andere Betriebe, damit sie ihre Ausbildung fortsetzen können. Dies zählt als Vertragslösung. Ein Jugendlicher beginnt eine Ausbildung zum Hotelfachmann, stellt in den ersten Monaten fest, dass das, was ihm eigentlich Spaß macht, der Service ist, er wechselt zum Restaurantfachmann im gleichen Betrieb. Dies zählt als Vertragslösung. Also sehr viele Fälle, wo sich die Vertragslösungen für die Auszubildenden als Segen erweisen und wo man nicht einfach sagen kann, das ist nur negativ.

Inwiefern kann die Ausbildungsqualität zur Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen beitragen? Und welche Rolle spielt in diesem Zusammenhang das ausbildende Personal?

Ausbildungsqualität ist ein sehr wichtiger Faktor beim Thema Ausbildungsabbrüche und das ausbildende Personal (unsere Ausbilder) ist dabei der Schlüsselfaktor. Zum ersten Teil der Frage: Wir hören natürlich sehr oft aus den Betrieben, dass die Ausbildungsverhältnisse deshalb scheitern, weil den Jugendlichen das, was man heute Softskills nennt, fehlt – bei uns in der Branche wird es meist noch klassisch mit Tugenden wie Zuverlässigkeit, wie Dienstleistungsbereitschaft, wie Kommunikationsfähigkeit umschrieben. Die Besonderheit bei unseren Betrieben ist: der Jugendliche ist tatsächlich vom ersten Tag seiner Ausbildung an „am Gast“, wie wir das

nennen, aktiv, das heißt, er hat wirklich sofort Umgang mit dem Gast (Ausnahme ist der Ausbildungsberuf „Koch“), aber in allen Serviceberufen ist das so. Und es gibt einfach gewisse Basics, auf die die Betriebe aufbauen müssen. Wenn das nicht da ist, wenn die Kommunikation mit dem Gast nicht stimmt, wenn elementare Regeln der Höflichkeit nicht vermittelt worden sind – in der Schule und vor allem im Elternhaus, dann werden diese Ausbildungen scheitern. Dennoch: Wir haben die Auszubildenden in der Branche, die wir haben, und mit diesen Auszubildenden werden wir umgehen, müssen wir umgehen und es ist unsere Aufgabe als Branche, diese Auszubildenden für ihre Tätigkeit in Hotellerie und Gastronomie zu begeistern und sie so zu qualifizieren, dass sie zunächst einmal ihre Abschlussprüfung schaffen und danach tatsächlich auch ein solides Fundament haben für ihr weiteres Berufsleben in der Branche und ihnen Karriereperspektiven zu eröffnen. Und das ist das, was wir mit Ausbildungsqualität meinen. Warum ist das ausbildende Personal, warum sind die Ausbilder der Schlüsselfaktor bei der Ausbildung? Aus allem, was wir wissen sowohl aus Studien als auch aus den Rückmeldungen, die wir bekommen aus den Betrieben, von den Auszubildenden, von Eltern, die sich hier melden, ist das größte Problem und woran die meisten Ausbildungen scheitern das Betriebsklima, die fehlende Wertschätzung der Ausbilder gegenüber den Jugendlichen, und die Tatsache, dass die Jugendlichen das Gefühl haben, sie lernen nicht genug in der Ausbildung. Ich versuche es mal wieder plastisch zu machen: Dass in einer professionellen Küche oftmals ein rauer Ton herrscht, ist für manche Jugendliche gewöhnungsbedürftig, das kann man auch unschön finden, aber die meisten Jugendlichen können damit relativ gut umgehen, solange sie das Gefühl haben, sie lernen etwas und ihr Ausbilder bringt ihnen Wertschätzung entgegen. In dem Moment, in dem das nicht mehr der Fall ist, werden dann auch Dinge wie Überstunden, wie harte körperliche Arbeit negativ ins Gewicht fallen. Diejenigen, die das vermitteln, sind die Ausbilder in den Betrieben, die ja nur teildientisch sind mit den Unternehmern. Deshalb haben wir es uns stark zur Aufgabe gemacht, weit über unseren Mitgliederkreis hinaus auf diese Kreise zu wirken. Wir haben im vorletzten Jahr einen Wegweiser für Ausbilder herausgegeben, der eine ganz umfassende Handlungsanleitung beinhaltet, branchenspezifisch und mit sehr vielen konkreten Tipps, Mustern, Checklisten et cetera, wie man gute Ausbildung in den Betrieben gestalten kann. Das ist meiner Meinung nach ein sehr hilfreiches Instrument, wenn man es denn nutzt. Weil wir aber wissen, dass in der Branche teilweise wenig gelesen wird, versuchen wir das Ganze in die Fläche zu bringen, indem wir auf breiter regionaler Linie Ausbilderseminare veranstalten, Fokusgruppen und runde Tische mit den Ausbildern veranstalten, wo diese Dinge mundgerecht und in Häppchen und im Kollegenkreis – das ist dabei sehr wichtig – besprochen werden. Theoretische Modelle, irgendwelche pädagogisch-didaktisch wissenschaftlich aufbereiteten Erkenntnisse kommen bei dieser Zielgruppe in der Regel nicht so an, wie man sich das wünscht, sondern es geht tatsächlich um praktische Überlegungen, um Tipps von Kollegen und auch um einen

offenen Austausch: Was mach ich denn mit dem Auszubildenden, der permanent die Berufsschule schwänzt, was mach ich denn mit dem Auszubildenden, dessen äußeres Erscheinungsbild nicht so ist, dass ich ihn im Restaurant meinen Gästen zeigen kann, und all solche ganz handfesten Punkte. An dieser Stelle wäre mehr Unterstützung natürlich auch schön; die Ausbilder sind ja oft Arbeitnehmer und nicht Arbeitgeber und hier sehen wir ein weites Feld, um dort tatsächlich zu einer konstruktiven Arbeit zu kommen.

Was unternimmt der DEHOGA-Verband, um die Qualität der Ausbildung zu verbessern?

Wir reden seit drei bis vier Jahren im DEHOGA-Verband intensiv über Ausbildungsqualität. Das reicht vom Erfahrungsaustausch und der Sensibilisierung der Ausbilder und der Betriebe für das Thema bis zu ganz konkreten Maßnahmen. Den Schwerpunkt Fortbildung, Qualifikation der Ausbilder hatte ich vorhin schon mal angesprochen, da haben wir den Ausbilderwegweiser herausgegeben, veranstalten in den Regionen Ausbilderseminare und ähnliche Veranstaltungen. Ansonsten muss man natürlich darauf hinweisen, dass wir als Verband natürlich nicht diejenigen sind, die die Ausbildungsbedingungen in den Betrieben bestimmen, sondern das tun die Betriebe, deshalb ist das Thema „Drüber reden“ und Erfahrungsaustausch so elementar wichtig. Wir setzen sehr stark darauf, dass wir Impulse, Anregungen geben, Tools und Hilfsmittel zur Verfügung stellen, die dann in den Regionen umgesetzt werden. Wir haben fast 70 000 Auszubildende in der Branche, es wird ausgebildet in vielen Klein- und Kleinstbetrieben und da geht es natürlich auch darum, eine entsprechende Sprache zu finden, um die Botschaft dahin zu bringen, wo sie auch umgesetzt werden muss. Ich will einige Beispiele nennen: Was sehr stark intensiviert wird, sind die Gespräche aller Beteiligten vor Ort. Das sind die Ausbildungsbetriebe, das sind die Kammern in sehr hohem Maße, die wir dringend brauchen, weil wir als Verband mit freiwilligen Mitgliedern ja nicht in der Lage sind, irgendwelche Sanktionen gegen schlecht ausbildende Betriebe vorzunehmen oder zu forcieren. Dafür braucht man die Kammern und deshalb ist dieser Dialog und das Identifizieren der berühmten schwarzen Schafe und dann im Extremfall das Versehen mit Auflagen oder das Entziehen der Ausbildererlaubnis. Deshalb ist das so wichtig. Solche Kreise, wenn sie einmal etabliert sind, können aber auch eine unglaubliche Präventionsleistung erbringen, weil man schon im Vorfeld in der Lage ist, mit den Betrieben, die immer wieder auffällig werden, zu kommunizieren und dann in erster Linie versucht, Dinge zu verbessern, und erst in zweiter Linie mit der großen Keule und der Drohung. Was wir im Moment sehr intensiv testen, ist die Frage, inwieweit Selbstverpflichtung, Qualitätslabels unterschiedlicher Art, zu Verbesserungen irgendwelcher Art führen können. Wir haben mittlerweile mehrere Landesverbände, die das auf regionaler Ebene umsetzen, meist in Kooperation

mit den IHKs, zum Teil auch als eigene Verbandsmodelle, die dann eben nicht sanktioniert sind, und wir testen im Moment aus, was da tatsächlich der beste Weg ist. Es geht darum, dass Betriebe sich freiwillig verpflichten sollen, bestimmte Standards, die über gesetzliche Standards hinausgehen, einzuhalten, regelmäßig ihr ausbildendes Personal fortzubilden, regelmäßig Gespräche mit den Azubis zu führen. Schön wäre es natürlich, wenn man ein bundesweites Modell hätte, was man dann anders kommunizieren kann. Aber so weit sind wir an der Stelle im Moment noch nicht. Ja, ansonsten wird viel daran gearbeitet, wie schaffe ich es, dass Erkenntnisse, die da sind, „Was macht eine gute Ausbildung aus“ tatsächlich auch mal auf die Straße kommen, also bei den Betrieben ankommen. Und eine besondere Herausforderung für uns ist die Tatsache, dass wir im Gastgewerbe etwa zu 90 Prozent Klein- und Kleinstbetriebe haben, bei denen man Hilfsmittel jedweder Art auch auf spezielle Art und Weise aufbereiten und kommunizieren muss.

Die Lösungsquote lag Anfang der 80er Jahren noch bei 14 Prozent, seit Anfang der 90er Jahre schwankt sie zwischen 20 und 25 Prozent. Wie ist das Ihrer Meinung nach zu erklären?

Ja, es ist in der Tat richtig, dass die Vertragslösungsquote auf lange Sicht steigt und was uns noch mehr Sorge bereitet, auch in den letzten Jahren noch weiter gestiegen ist. Es gibt dafür aus unserer Sicht drei verschiedene Ursachen. Ursache Nummer eins ist insbesondere die Tatsache, dass in den letzten Jahren die Ausbildungsbetriebe wieder verstärkt dazu übergegangen sind, auch theorieschwächere Schülerinnen und Schüler in Ausbildung zu übernehmen, also vielfach Hauptschüler, vielfach sogar Leute ohne Schulabschluss, denen sowohl die fachlichen Basics, also Dreisatz, Prozentrechnung, Rechtschreibung, mündliches Ausdrucksvermögen fehlen als auch die Softskills. Bei diesen Gruppen sind, und das zeigt sich ja bei allen Berufen, nicht nur im Gastgewerbe, die Lösungsquoten sowohl arbeitgeber- als auch arbeitnehmerseitig sehr viel höher. Das ist eine Riesen-Herausforderung, weil wir ja davon ausgehen, dass wir uns in Zukunft den schwächeren Schülern in der Ausbildung verstärkt widmen müssen und auch widmen wollen und die Instrumente, die dafür im Moment vorhanden sind, reichen leider bei Weitem nicht aus. Bei der fachlichen Unterstützung geht es noch. Vieles von dem, kann da vermittelt werden. Da hätten wir auch viele Ideen, wie man das verbessern kann, wie man die ausbildungsbegleitenden Hilfen zu einem besseren Funktionieren bringen kann, aber was wirklich sehr schwer in den Griff zu bekommen ist, ist das Thema fehlende Softskills, denn die Betriebe können da nicht Reparaturbetriebe sein für das, was im Elternhaus versäumt worden ist. Ursache Nummer zwei ist in den letzten Jahren und Jahrzehnten ein deutlich gesteigener betriebswirtschaftlicher Druck in den Unternehmen. Personalarbeit wird dabei strategisch nicht als so bedeutsam erachtet wie es vielleicht wünschenswert wäre und gerade in den Klein- und Kleinstbetrieben läuft es eben nebenher und die wirtschaftlichen Zwänge sind so stark, dass es eben häufig hinten runterfällt. Ja und Ursache Nummer drei und das ist dann tatsächlich hausgemacht, ist die Tatsache, dass wir insbesondere in den 90er Jahren in der Branche die Ausbildungszahlen sehr stark erhöht haben. Das ist einhergegangen damit, dass die Ausbildereignungsprüfung ja ausgesetzt war über etliche Jahre und ich will auch nicht verhehlen, dass wir davon ausgehen, dass in der Zeit Betriebe in Ausbildung eingestiegen sind oder Ausbildung forciert haben, die besser nicht oder besser weniger ausbilden würden. Das ist aber eine Entwicklung, die sich im Moment durch die Veränderung am Ausbildungsmarkt und das Sich-Drehen der Bewerber- und der Stellenzahlen auch wieder ändert.