

HOGA:Co im Gespräch

Wie HOGA:Co die eigene Arbeit als Koordinierungs- und Vernetzungsstelle Weiterbildung im Berliner Gastgewerbe in den Jahren 2021-2024 erlebt hat

Titelbild von [Bruno](#) auf [Pixabay](#)

- [Betriebliches Lernen in Zeiten des Arbeitskräftemangels](#)

Betriebliches Lernen in Zeiten des Arbeitskräftemangels

Auszüge aus einem Interview mit HOGA:Co als einem der bundesweit 53 [Weiterbündungsverbünde](#) (WBV), geführt und veröffentlicht vom *Institut für Forschung, Projekte und Training (IFTP)*, Träger



forum wbv: Sie sind als Weiterbündungsverbund

im Gastgewerbe aktiv. Können Sie uns **die Situation dieser Branche** in Ihrer **Region** kurz vorstellen?

WBV HOGA:Co: Wir sind im Berliner Gastgewerbe aktiv. Das umfasst Hotels und Restaurants ganz unterschiedlicher Größe, vom Konzern bis zum inhabergeführten Kleinstbetrieb, außerdem Cateringunternehmen, Cafés, Imbisse, Streetfoodstände und weitere angrenzende Bereiche der gastronomischen Versorgung und der Beherbergung im Veranstaltungs- und Kulturbetrieb. Natürlich ist die Branche insgesamt sehr stark durch die Pandemie geprägt – Fach- und Arbeitskräfte fehlen in großem Umfang, die physische und psychische Belastung der verbliebenen Beschäftigten ist extrem hoch, Quereinsteigenden und Auszubildenden fehlen Grundkompetenzen und Routinen, die Qualität leidet, Öffnungszeiten müssen verkürzt werden usw. Das ist zugleich ein guter Nährboden für innovative Geschäftskonzepte, Nischenkonzepte, die oft nicht mehr auf die klassischen Fachkompetenzen setzen: Brauhäuser, Hüttenhotels, vegane Küchen, ganzheitlich nachhaltiges Wirtschaften, regionale Netze – in Berlin und im Brandenburger Umland. Dort tummeln sich ja die unterschiedlichsten Lebensformen und Besuchersgruppen auf engstem Raum. Und es begünstigt auch ein neues Verständnis von Arbeit, eine neue Lernkultur. Bei der Vielfalt in

der Branche sind die Bedingungen, unter denen betriebliche Weiterbildung stattfindet, kaum vergleichbar. Als der Weiterbildungsverbund gestartet ist, wurde jedoch sehr schnell klar: wir bewegen uns vor allem im Bereich des informellen und non-formalen Lernens. In allen Weiterbildungsstatistiken ist die Branche Schlusslicht, und dennoch wird gerade hier immer und überall gelernt: Egal wie eng die Personaldecke ist und wer was gelernt hat, die Gäste müssen bedient werden und am Ende zufrieden sein und der Betrieb muss überleben. Und so wird hinter den Kulissen im laufenden Prozess eingewiesen, angeleitet, angelernt, umgeschult, neue Produkte und neue Technologien werden eingeführt und ausprobiert. Bei den Größeren passiert dies etwas systematischer, bei den Kleineren ad hoc nach Bedarf. Viele größere Hotelbetriebsgesellschaften bauen in den letzten Jahren ihre internen Weiterbildungsstrukturen auf oder aus, erfassen zum Teil erstmalig Weiterbildungswünsche und -bedarfe und richten eigene Akademien ein. Kleinere bzw. Einzelunternehmen nutzen vorwiegend Schulungen und Seminare externer Anbieter für die Branche, z.B. DEHOGA oder Deutsche Hotelakademie oder holen sich freie Trainer*innen ins Haus.

Insgesamt ist das Thema Weiterbildung aber deutlich im Vormarsch, denn alle Unternehmen in der Branche müssen zugleich Arbeitskräfte anlernen, ihr Portfolio, ihr Profil weiterentwickeln und ihre Personalarbeit professionalisieren. Und entgegen der weit verbreiteten Annahme, dass die Konkurrenz um Fach- und Arbeitskräfte gerade in dieser Branche jede Form der Zusammenarbeit verbietet, gibt es ein sehr großes Interesse an branchenbezogenen Netzwerken und Kooperationen.

forum wbv: Können Sie bitte anhand eines Beispiels darstellen, wie Sie die **Zugänge zu den Unternehmen** gestalten? Welche Akteure nehmen dabei eine Brückenfunktion ein?

WBV HOGA:Co: Wir sind mit einem schon bestehenden Unternehmensnetzwerk in den Weiterbildungsverbund gestartet. Zunächst haben wir mit diesen Partnerunternehmen deren Weiterbildungssituation und -bedarfe genauer erhoben. Dann haben wir daraus Angebote geschaffen, mit denen wir weitere Unternehmen ansprechen konnten. Das heißt, wir haben die Themen aufgegriffen, die besonders häufig genannt wurden, und zu thematischen Input- und Austauschrunden eingeladen. Daraus sind **verschiedene Formate der Zusammenarbeit** entstanden, z.B. ein **Stammtisch** der Personaler:innen, ein Stammtisch Ausbildung, eine Veranstaltungsreihe „**Führungstrainings kennenlernen und ausprobieren**“, eine Gruppe von Unternehmen, die gemeinsam mit einer Sprachlehrerin **betrieblichen Deutschunterricht** entwickelt, oder eine Gruppe von Unternehmen, die mit externer Unterstützung das Thema Sexuelle Belästigung bei sich verankert. Wir initiieren diese Runden, moderieren sie und holen uns aus ihnen auch immer wieder Ideen zu neuen Themen und Aktivitäten. Daraus entsteht ein Schneeballeffekt – Unternehmen beziehen andere Unternehmen mit ein oder die Themen der einen Unternehmen stoßen auch bei weiteren Unternehmen auf Interesse. Hier übernehmen die Sozialpartner und die IHK insofern eine Brückenfunktion, als sie ihre Mitgliedsunternehmen und Newsletterabonnent:innen punktuell über unsere Aktivitäten informieren und auch unsere Formate und Erfahrungen in ihr Portfolio aufnehmen. Im Grunde aber gibt es keine etablierten Kanäle, um Unternehmen zum Thema Weiterbildung anzusprechen. Alle Akteure gemeinsam müssen Unternehmen dafür gewinnen, neue Wege aktiv mitzugestalten.

forum wbv: Welche **Bedarfe** melden die Unternehmen bzw. die betrieblichen Akteure?

WBV HOGA:Co: Für Geschäftsführende und Personaler:innen, mit denen wir hauptsächlich zu tun haben, sind die großen Themen: Recruiting und tägliche Personalarbeit, Führungskompetenz, Sprachkompetenz, Ausbildungskompetenz, besondere branchentypische Konfliktsituationen. Hier sehen sie großen Entwicklungsbedarf, finden aber – im Gegensatz zu rein fachlichen Schulungen – oft keine geeigneten Anbieter:innen. Aus einer Umfrage unter Beschäftigten wissen wir, dass Mitarbeiter:innen eher an fachliche Fortbildungen denken und zwar nicht nur bezogen auf ihre aktuelle Tätigkeit, sondern auch um über den Tellerrand zu schauen, etwas Neues kennenzulernen, sich beruflich weiterzuentwickeln, zu verändern, neue Aufgaben zu übernehmen.

forum wbv: An welchen **Stellschrauben** sollte gedreht werden, um Weiterbildung in Ihrer Branche bzw. Region zu stärken?

WBV HOGA:Co: Eine große Hürde ist Zeit – Mitarbeitende freizustellen trotz enger Personaldecke und oft plötzlichen Arbeitsanfalls – und damit verbunden die Schwierigkeit Weiterbildung als festen Bestandteil der Arbeit zu etablieren. Geeignet sind daher Angebote, die sich relativ leicht in den Arbeitsalltag integrieren lassen – regelmäßige kürzere Trainingseinheiten, inhouse oder online.

Betriebsübergreifende Veranstaltungen haben wiederum den besonderen Wert, dass sich Beschäftigte über den eigenen Alltag hinaus austauschen und auch voneinander lernen. Wichtig dabei ist aber, unabhängig vom Format und auch bei „weichen“ Themen, der Branchenbezug. Veranstaltungen, gerade kürzere, sind dann besonders effizient, wenn Trainer:innen und Teilnehmende die Branche als gemeinsame Grundlage haben und auch Fallbeispiele aus dem Branchenalltag aufgegriffen werden. Wir übernehmen deshalb oft eine beratende Rolle für Weiterbildungsanbieter:innen, wie sie ihre Themen branchenspezifisch ausbauen können.

Aus unserer Erfahrung als Weiterbildungsverbund nehmen wir mit, dass in der Region eine zentrale branchenspezifische Anlauf- oder „Servicestelle“ rund um Bildungsthemen, die zwischen Bedarfen und Angeboten vermittelt und Foren für Input, Austausch und Entwicklung schafft und moderiert, sehr sinnvoll ist.