

20
25

KURZFASSUNG

STRONGER HOSPITALITY:

Stärkung der Gewerkschaften
für einen lebendigen
sozialen Dialog



EXECUTIVE SUMMARY - KURZFASSUNG

Diese Zusammenfassung bietet einen kritischen und ausführlichen Überblick über die wichtigsten Ergebnisse des *Abschlussberichts* und des *Handbooks* des Projekts *Stronger Hospitality*. Das von EFFAT koordinierte und von der Europäischen Union finanzierte Projekt untersucht den aktuellen Stand der Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften und des sozialen Dialogs im europäischen Beherbergungs- und Gaststättenwesen und konzentriert sich dabei auf zwölf EU-Mitgliedstaaten¹. Die Untersuchungen wurden von ADAPT und CELSI durchgeführt, die als externe Sachverständige an dem Projekt beteiligt waren.

Das Dokument enthält eine thematische und vergleichende Analyse, die auf umfangreichen Recherchen, Experteninterviews mit Gewerkschaftern und Wissenschaftlern sowie einer Reihe von partizipativen Veranstaltungen beruht. Dazu gehörten nationale Mappings, Webinare, zwei Workshops in Prag (April 2024) und Larnaca (April 2025) sowie eine Abschlusskonferenz in Valencia (November 2024).

Es soll Gewerkschaften dabei unterstützen, strukturelle Herausforderungen zu verstehen und anzugehen und neue Strategien

für den gesamten Sektor zu entwickeln. Der Forschungsrahmen ist in folgende fünf Hauptthemenbereiche untergliedert: Organisationsgrad und Handlungskapazität, Umfang und Inhalt von Tarifverhandlungen, Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Institutionalisierung des sozialen Dialogs, und grenzüberschreitende und supranationale Koordinierung. In jedem Unterabschnitt werden die geografischen Unterschiede berücksichtigt, und es wird das Zusammenspiel zwischen den verschiedenen Arten der Beziehung zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften und den in der Praxis beobachteten Formen von Gewerkschaftsaktionen beleuchtet.

Die Analyse zeigt, dass vor allem in Süd- und Osteuropa anhaltende strukturelle Probleme wie ein geringer gewerkschaftlicher Organisationsgrad, eine zersplitterte Arbeitgebervertretung und ein begrenzter Geltungsbereich von Tarifverträgen vorherrschen. Gleichzeitig werden vielversprechende Innovationsbereiche identifiziert, wie beispielsweise der Einsatz digitaler Instrumente zur Einbindung von jungen und migrantischen Arbeitskräften, ausbildungsbasierte Empowerment-Strategien und neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Kommunen und Akteuren der Zivilgesellschaft.

¹Zypern, Estland, Litauen, die Niederlande, Rumänien, die Slowakei, Slowenien, die Tschechische Republik, Griechenland, Lettland, Malta und Portugal.

Eine wichtige Erkenntnis des Projekts ist die entscheidende Rolle von transnationalem Austausch und Koordination. Es wurden Gelegenheiten für das Peer-Learning geschaffen, bei dem Gewerkschaftern aus verschiedenen Ländern bewährte Praktiken anderer Länder beobachten, sich darüber austauschen und sie ggf. an ihren eigenen Kontext anpassen konnten. Die Recherche unterstreicht auch das strategische Potenzial transnationaler Rahmenvereinbarungen durch Festlegung von Mindeststandards und der Behandlung grenzüberschreitender Fragen, die über den Anwendungsbereich der nationalen Regulierungen hinausgehen.

Schließlich wird in der Synthese die politische Bedeutung der EU-Richtlinie über angemessene Mindestlöhne (Richtlinie (EU)

2022/2041) hervorgehoben, die als potenzieller Katalysator für die Wiederbelebung von Tarifverhandlungen in unterregulierten Sektoren wie dem Gastgewerbe angesehen wird. In diesem Zusammenhang nehmen EFFAT und andere europäische Gewerkschaftsverbänden eine entscheidende Rolle ein - nicht nur bei Förderung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit, sondern auch bei der Bereitstellung von koordinierten Strategien und kollektiven Instrumenten zur Bewältigung gemeinsamer Herausforderungen für die nationalen Mitgliedsorganisationen.

EINLEITUNG

Gastgewerbe und Tourismussektor sind ein Spiegel der heutigen Arbeitsmarktdynamik und gleichzeitig ein Testfeld für innovative Ansätze hinsichtlich der Beziehung zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften. Der Sektor ist gekennzeichnet durch hohe Personalfluktuation, einen hohen Anteil an jungen und migrantischen Arbeitskräften und Nicht-Standard-Verträgen, was für große Herausforderungen für die traditionellen Formen der Arbeitnehmervertretung sorgt. Gleichzeitig ist er durch die tiefe Integration in die lokalen Volkswirtschaften und eine zunehmende Exposition gegenüber transnationalen Geschäftsmodellen ein strategischer Schauplatz, um das Potenzial des sozialen Dialogs auszuloten.

Diese Zusammenfassung präsentiert und interpretiert die wichtigsten Ergebnisse des *Abschlussberichts* und enthält Beispiele und Empfehlungen aus dem *Handbuch* des Projekts *Stronger Hospitality*. Der *Abschlussbericht* fasst die wichtigsten Ergebnisse des Projekts zusammen und baut auf den Erkenntnissen auf, die in der zwischenzeitlichen Recherche-Phase entwickelt wurden. Die frühere Version (früher als „Zwischenbericht“ bezeichnet) stützte sich auf umfangreiche Daten, die durch Schreibtisch-Recherchen, halbstrukturierte Interviews mit wichtigen Interessengruppen, nationale Kartierungen und partizipative Veranstaltungen wie Work-

shops und Webinare gesammelt worden waren. Das abschließende Forschungsergebnis enthält nicht nur die aktualisierten Erkenntnisse, sondern auch die interpretativen Insights, die durch den von EFFAT geförderten länderübergreifenden Peer-Austausch gewonnen wurden.

Das *Handbuch* ergänzt den Abschlussbericht durch systematisierte Beispiel-Praktiken und Strategien im Bereich des sozialen Dialogs und praxisbezogene Anleitungen für Gewerkschaftern in unterschiedlichen nationalen Kontexten.

In dieser Synthese werden die beiden Kernbereiche des Projekts - Forschung und operative Strategie - durch eine strenge und gleichzeitig verständliche Sichtweise miteinander verbunden. Dabei wird die thematische Kohärenz gewahrt, während gleichzeitig die territorialen Besonderheiten und strukturellen Muster der nationalen Fallstudien hervorgehoben werden. Besonderes Augenmerk wird auf die unterschiedlichen Formen der Beziehung zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften gelegt, die von den stärker koordinierten Systemen in Mittel- und Nordeuropa bis zu den fragmentierten oder liberalen Modellen in Süd- und Osteuropa reichen, wo Unterschiede bei Gewerkschaftspräsenz, Arbeitgebervertretung und institutioneller Unterstützung zu unterschiedlichen Ansätzen für Arbeitskampf-Maßnahmen und Tarifverhandlungen führen.

ORGANISATIONSGRAD UND HANDLUNGSKAPAZITÄT

1

In der gesamten EU weist das Gastgewerbe und der Tourismussektor durchweg einen der niedrigsten gewerkschaftlichen Organisationsgrade auf. Dieses Problem ist in Mittel- und Osteuropa besonders ausgeprägt, wo der postsozialistische Übergang zu einer Liberalisierung und Fragmentierung der Arbeitsbeziehungen geführt hat, was häufig eine schwache institutionelle Unterstützung für die Entwicklung der Gewerkschaften zur Folge hatte. Länder wie die Slowakei sehen sich mit strukturellen Hindernissen für die gewerkschaftliche Organisation konfrontiert, darunter die geringe Präsenz von Arbeitnehmervertretern in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), die weit verbreitete informelle Beschäftigung und das weitgehende Fehlen starker sektoraler Arbeitgeberorganisationen, die einen stabilen sozialen Dialog aufrechterhalten könnten.

Im Gegensatz dazu verfügen einige west- und südeuropäische Länder - vor allem Italien, Frankreich und Spanien - über eine stärkere gewerkschaftliche Tradition und einen institutionalisierten Rahmen für Tarifverhandlungen. Die strukturellen Merkmale des Sektors - wie Saisonabhängigkeit, hohe Personalfluk-

tuation, Informalität und das Vorherrschen von Kleinunternehmen - behindern jedoch nach wie vor ein wirksames gewerkschaftliches Engagement, insbesondere bei jungen und zugewanderten Arbeitnehmern. Diese Gruppen stoßen häufig auf sprachliche, kulturelle und verwaltungstechnische Barrieren und sind oft von den offiziellen Vertretungswegen ausgeschlossen. Diese Diskrepanz wird noch dadurch verschärft, dass das Bewusstsein für die Rolle der Gewerkschaften weit verbreitet ist, vor allem in Betrieben, in denen sie nur wenig präsent sind.

Die für den Abschlussbericht durchgeführte Feldforschung ergab ein breites Spektrum an Strategien, die darauf abzielen, die strukturellen Herausforderungen zu bewältigen, denen sich die Gewerkschaften im Gastgewerbe gegenübersehen. In Frankreich haben die Gewerkschaften beispielsweise Kampagnen zur Sensibilisierung für die Rechte neu zugewandelter Arbeitskräfte durchgeführt. Diese Initiativen umfassen mehrsprachige Materialien und Partnerschaften mit lokalen Gemeinschaftsorganisationen, die auf dem Verständnis beruhen, dass die Legitimität der Gewerkschaften von Grund auf aufgebaut werden muss.

Eine bemerkenswerte Praxis ist die Bereitstellung von übersetzten Arbeitsverträgen und klaren Hinweisen zu rechtlichen Ansprüchen.

Im Vereinigten Königreich, das sich durch ein liberales System der Beziehung zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften und das Fehlen von Mechanismen zur Ausweitung von Tarifverträgen auszeichnet, hat Unite gezielte Initiativen für junge Arbeitskräfte im Gastgewerbe entwickelt. Die Kampagne *Young, Gifted and Backed* kombinierte die digitale Öffentlichkeitsarbeit mit der Peer-Schulungen und dem Aufbau von jugendorientierten Vertretungsstrukturen. Zwar gibt es keine Tarifverhandlungen auf nationaler Ebene, aber solche Strategien ermöglichen es den Gewerkschaften, in bestimmten Betrieben präsent zu sein und Tarifverträge auf Unternehmensebene auszuhandeln.

Ein zentrales Ergebnis der Untersuchung ist die Interdependenz zwischen Gewerkschaftsmitgliedschaft und Organisationsfähigkeit. Die Bemühungen um neue Mitglieder müssen durch laufende Investitionen in Schulungen und die Entwicklung interner Kompetenzen unterstützt werden. Gewerkschaftsvertreter aus Ländern wie Griechenland, Portugal und Rumänien berichteten, dass sie mehr Unterstützung bei der Bewältigung der rechtlichen und organisatorischen Komplexität des Sektors benötigen. Schulungsprogramme - insbesondere solche, die in Zusammenarbeit mit externen Experten oder spezialisierten Schulungszentren ent-

wickelt werden - spielen eine entscheidende Rolle beim Aufbau von Kapazitäten, bei der Stärkung der Glaubwürdigkeit und bei der Befähigung der Gewerkschaften, wirksam mit den Arbeitgebern zusammenzuarbeiten.

Die Studie unterstreicht auch die wachsende Bedeutung von Technologien, wenn es darum geht, verstreut arbeitende und schwer zu organisierende Arbeitskräfte zu erreichen. In mehreren Ländern experimentieren Gewerkschaften mit mobilen Apps und Social-Media-Plattformen nicht nur als Kommunikationsmittel, sondern auch für die Mitgliederverwaltung und die Bereitstellung von Dienstleistungen. Diese digitalen Ansätze sind besonders wertvoll in Kontexten, in denen die traditionelle arbeitsplatzbasierte Organisation zum Beispiel aufgrund Dominanz von Kleinbetrieben oder der Zunahme digitaler Beschäftigungsplattformen schwer möglich ist.

Darüber hinaus spielt die Art der Beziehung zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften eine entscheidende Rolle für den Einfluss und die Strategie der Gewerkschaften. In koordinierten Systemen wie solchen in Frankreich, Italien und Spanien können selbst Gewerkschaften mit mäßiger Mitgliederdichte von einem institutionalisierten Zugang zu Tarifverhandlungen und politischen Entscheidungen profitieren. Im Gegensatz dazu hängt der Einfluss der Gewerkschaften in liberalen oder Übergangssystemen viel mehr von ihrer Sichtbarkeit, ihrem

Engagement an der Basis und ihrer Fähigkeit ab, schnell auf lokale Herausforderungen zu reagieren. In Ländern wie Zypern oder Tschechien bedeutet das Fehlen von Mechanismen zur Ausweitung von Tarifverträgen, dass die Gewerkschaften auf freiwillige Vereinbarungen und die Mobilisierung einzelner Arbeitskräfte angewiesen sind, was ein flexibleres und reaktionsschnelleres Organisationsmodell erfordert.

Sowohl im Abschlussbericht als auch im Handbuch wird hervorgehoben, dass Peer-to-Peer-Learning und die Einrichtung transnationaler Unterstützungsnetze von entscheidender Bedeutung sind, um Ungleichgewichte bei Ressourcen und Fachwissen auszugleichen. Gewerkschaften aus Ländern mit einem stärkeren institutionellen Rahmen haben ihre Kolleginnen und Kollegen unterstützt, indem sie Schulungsmaterial austauschten, gemeinsame Kampagnen organisierten und sich an von EFFAT koordinierten Kooperationsprojekten beteiligten. Diese Zusammenarbeit geht über technische Unter-

stützung hinaus - sie fördert die Entwicklung einer gemeinsamen strategischen Kultur, die sich über verschiedene Systeme der Arbeitsbeziehungen erstreckt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass zur Stärkung von Organisationsgrad und Handlungskapazität im Gastgewerbe und im Tourismussektor ein doppelter Ansatz erforderlich ist: ein struktureller (institutioneller Zugang, rechtliche Unterstützung, Finanzierung) und ein taktischer (maßgeschneiderte Ansprache, Schulungen, Innovation). Nur durch diese zweigleisige Strategie können die Gewerkschaften dem Rückgang der Vertretung und der zunehmenden Prekarität in einem Sektor entgegenwirken, der trotz seiner zentralen Rolle im wirtschaftlichen und sozialen Gefüge Europas häufig durch fragmentierte Beschäftigungsverhältnisse, hohe Fluktuation und begrenzte institutionelle Beteiligung gekennzeichnet ist.

UMFANG UND INHALT VON TARIFVERHANDLUNGEN

2

Die Tarifverhandlungen im Gastgewerbe und im Tourismussektor sind in den EU-Mitgliedstaaten nach wie vor sehr uneinheitlich und stark von der nationalen Struktur der Beziehung zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften beeinflusst. In koordinierten Marktwirtschaften sind sektorale Verhandlungsmechanismen institutionalisiert und oft gesetzlich verankert, so dass selbst in Sektoren mit relativ geringem gewerkschaftlichen Organisationsgrad ein breiter Tarifvertragsbereich abgedeckt wird. Diese institutionellen Rahmenbedingungen stellen sicher, dass die Mindeststandards in der gesamten Belegschaft Anwendung finden, auch in Unternehmen, in denen die Gewerkschaften nicht direkt vertreten sind.

Im Gegensatz dazu sind die Verhandlungssysteme in liberalen und postsozialistischen Volkswirtschaften wie dem Vereinigten Königreich und der Slowakei eher fragmentiert. In diesen Ländern sind die Tarifverhandlungen weitgehend dezentralisiert und in der Regel auf große oder multinationale Unternehmen beschränkt. Dies hat zur Folge, dass ein großer Teil der Beschäftigten - insbesondere in den KMU, die das Gastgewerbe dominieren - vom Geltungsbereich eines Tarifver-

trags ausgeschlossen ist. Folglich arbeiten große Teile der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer unter gesetzlichen Mindestbedingungen oder in einigen Fällen unter informellen Vereinbarungen, die keinerlei rechtlichen Schutz bieten. Diese rechtliche und institutionelle Lücke begünstigt den Wettbewerb nach unten, prekäre Arbeitsbedingungen und eine größere Heterogenität der Beschäftigungsstandards.

Das niederländische System wird in der Untersuchung als Modell für eine inklusive Tarifverhandlungskoordination hervorgehoben. Wie im Abschlussbericht dargelegt, können Tarifverträge, die zwischen repräsentativen Gewerkschaften und Arbeitgeberorganisationen ausgehandelt wurden, vom Ministerium für soziale Angelegenheiten und Beschäftigung auf den gesamten Sektor ausgeweitet werden, sofern sie die Repräsentativitätsschwellen erfüllen. Ein solcher „Ausweitungsmechanismus“ stabilisiert nicht nur die sektoralen Beschäftigungsbedingungen, sondern verhindert auch unlauteren Wettbewerb, indem er die Möglichkeit ausschließt, Vereinbarungen zu unterbieten, die von nicht repräsentativen Parteien oder durch individualisierte Arbeitgebervereinbarungen ausge-

handelt wurden. Ähnliche Ausweitungsmechanismen gibt es auch in anderen koordinierten Systemen, wie z. B. in Italien und Frankreich, wo die Ausweitung sektoraler Vereinbarungen durch Regierungen eine Schlüsselrolle bei der Gewährleistung einer breiten Abdeckung, der Verringerung der Fragmentierung und der Aufrechterhaltung gleicher Wettbewerbsbedingungen spielt. Diese Beispiele zeigen, wie eine durchdachte institutionelle Gestaltung der strukturellen Desintegration des Sektors wirksam entgegenwirken kann.

Im Gegensatz dazu führt in Ländern wie der Slowakei das Fehlen gesetzlich vorgeschriebener Ausweitungsmechanismen in Verbindung mit schwachen oder nicht existierenden Arbeitgeberverbänden im Gastgewerbe zu vielen unterschiedlichen Tarifvereinbarungen auf Unternehmensebene - falls überhaupt welche abgeschlossen werden- ohne sektorübergreifende Regelungen. Die Recherche ergab, dass in vielen osteuropäischen Ländern Tarifverhandlungen auf sektoraler Ebene weitgehend weggebrochen sind, so dass die Gewerkschaften, außer in einzelnen Unternehmen, nur begrenzte Möglichkeiten haben, Entlohnung oder Arbeitsbedingungen zu beeinflussen.

Abgesehen von der Frage des Geltungsbereichs weist auch der Inhalt der Vereinbarungen - ihre qualitative Dimension - erhebliche Schwankungen auf. Länder wie Italien, Spanien und Belgien liefern Beispiele für Vereinbarungen, die auf die spe-

zifische Dynamik des Sektors zugeschnitten sind. Dazu gehören Vorkehrungen für die Unterbringung und Beförderung von Saisonarbeitern, zusätzlicher Schutz für Nachtarbeit und Überstunden sowie gut strukturierte Systeme zur Einstufung von Arbeitsplätzen in Verbindung mit Ausbildung und Qualifikationsfortschritt. In einigen Fällen enthalten die Vereinbarungen Klauseln, die einer Zersplitterung der Belegschaft entgegenwirken sollen, z. B. hinsichtlich Leiharbeit oder plattformvermittelter Beschäftigung.

In vielen Mitgliedstaaten, insbesondere in Süd- und Osteuropa, ist der Inhalt der Vereinbarungen im Gastgewerbe jedoch nach wie vor rudimentär. Die in Ländern wie Zypern, Tschechien und Rumänien vor Ort durchgeführten Befragungen haben gezeigt, dass viele Vereinbarungen eher allgemeine Aussagen enthalten und die spezifischen Gegebenheiten von Arbeitskräften im Gastgewerbe nicht berücksichtigen. Themen wie unvorhersehbare Arbeitszeiten, die Notwendigkeit ständiger Schulungen in Kundendienstrollen und der Schutz von mobilen und migrantischen Arbeitskräften fallen oft unter den Tisch. Wenn Tarifverhandlungen stattfinden, sind sie in der Regel reaktiv und minimalistisch, es fehlt an Ehrgeiz oder einer langfristigen Vision.

Als Antwort auf diese Lücken dokumentierte das Projekt eine Reihe vielversprechender Praktiken, die auf Modernisierung und Anpassung des Inhalts von Tarifverträgen abzielen. Zu diesen Praktiken gehö-

ren die Verknüpfung von Verhandlungsergebnissen mit Ausbildungsmöglichkeiten, die Zertifizierung von Kompetenzen und die Teilnahme an öffentlich anerkannten Qualifizierungssystemen. So wurden beispielsweise in italienischen Branchentarifverträgen Klauseln eingeführt, die Anreize zur Fortbildung schaffen, indem sie Gehaltserhöhungen an den Erwerb zertifizierter Kompetenzen knüpfen. In Frankreich ermöglicht die Integration von Vereinbarungen mit öffentlich finanzierten Ausbildungs- und Fortbildungsprogrammen den Arbeitskräften die Akkumulierung von Ausbildungsrechten (über den *Compte Personnel de Formation*), die auf andere Arbeitsplätze und Arbeitgeber übertragbar sind.

Diese Initiativen stärken nicht nur die Arbeitskräfte, sondern auch die Rolle der Gewerkschaften als Anbieter von beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten, insbesondere für junge Menschen, die in den Sektor einsteigen. Sie bieten eine Alternative zu der weit verbreiteten Wahrnehmung des Gastgewerbes als zeitlich befristetes Gewerbe mit niedrigem Status, indem sie die berufliche Entwicklung in den rechtlichen Rahmen einbetten. Gleichzeitig veranschaulichen sie,

wie Tarifverhandlungen über die Regulierung von Entlohnung und Arbeitszeiten hinausgehen können, um die Beschäftigungsstruktur im weiteren Sinne zu gestalten und die soziale Mobilität innerhalb des Sektors zu verbessern.

Die Ergebnisse des Abschlussberichts machen deutlich, dass die Wirksamkeit von Tarifverhandlungen im Gastgewerbe und im Tourismus sowohl von institutioneller Unterstützung als auch von inhaltsbezogenen Innovationen abhängt. Während der Geltungsbereich durch Repräsentativitätsregeln, Verlängerungsmechanismen und die Organisation der Arbeitgeber bestimmt wird, spiegelt die Qualität des Inhalts die Fähigkeit der Gewerkschaften und Arbeitgeber wider, sich mit den tatsächlichen Herausforderungen des Sektors auseinanderzusetzen - sowohl technologischer, demografischer als auch organisationsbezogener Art. Die Stärkung beider Dimensionen ist von entscheidender Bedeutung für den Aufbau eines resilienten und inklusiven Tarifverhandlungssystems, das sich an die sich verändernde Natur der Arbeit im Gastgewerbe in ganz Europa anpassen kann.

VERBESSERUNG DER ARBEITSBEDINGUNGEN

3

Die Arbeitsbedingungen im Gastgewerbe und im Tourismus zählen zu den prekärsten auf dem europäischen Arbeitsmarkt. Diese Prekarität ist auf mehrere strukturelle Faktoren zurückzuführen: atypische Arbeitsverträge, starke Saisonabhängigkeit, niedriger gewerkschaftlicher Organisationsgrad und schwache oder fragmentierte Regulierung der Arbeitsverhältnisse. Diese Schwachstellen werden in einem Sektor, in dem viele Arbeitskräfte in verstreuten Kleinunternehmen oder als Leiharbeiter beschäftigt sind, noch verschärft, was die Überwachung und Durchsetzung erschwert. Der Abschlussbericht „*Final Stronger Hospitality*“ hebt hervor, dass lange und unregelmäßige Arbeitszeiten, unvorhersehbare Arbeitszeiten, niedrige Löhne und Risiken am Arbeitsplatz in den Mitgliedstaaten weit verbreitet sind. Darüber hinaus wurde in den im Rahmen des Projekts geführten Gesprächen immer wieder betont, dass es nach wie vor nicht angemeldete oder unterdeklarierte Beschäftigungsverhältnisse gibt, insbesondere in Süd- und Osteuropa.

Besonders kritisch ist die Situation in Ländern, in denen die Arbeitsaufsichtsbehörden unterfinanziert oder politisch geschwächt sind. In Griechenland, Rumänien und Litauen

beispielsweise stellten die Beteiligten fest, dass die institutionelle Aufsicht häufig nicht ausreicht, um die Einhaltung der gesetzlichen Normen zu gewährleisten, insbesondere auf den unteren Stufen der Wertschöpfungskette (z. B. Cateringdienste oder kleine unabhängige Übernachtungsbetriebe). In solchen Kontexten ist die Durchsetzung eher reaktiv als präventiv, und die Arbeitskräfte zögern oft, Verstöße zu melden, weil sie Vergeltungsmaßnahmen oder den Verlust ihres Arbeitsplatzes fürchten.

Einige Mitgliedstaaten verfolgen allerdings innovative Ansätze zur Überwachung und Regelung der Arbeitsbedingungen. Ein bemerkenswertes Beispiel ist die Einführung der *Digital Work Card* in Griechenland, ein technologisches Instrument zur digitalen Erfassung der Arbeitszeiten in Echtzeit durch Integration mit dem Ergani-Informationssystem. Das diesbezügliche griechische Gesetz 4808/2021 zielt darauf ab, die Transparenz zu erhöhen und die nicht angemeldete Erwerbstätigkeit zu bekämpfen, insbesondere in Sektoren wie dem Gastgewerbe, wo die Zeiterfassung häufig informell oder gar nicht erfolgt. Diese Initiative hat das Potenzial, den Schutz der Arbeitskräfte zu verbessern, sofern sie durch tarifvertragliche Rahmenbedingungen

und eine solide Überwachung durch die Sozialpartner unterstützt wird. Der Erfolg wird von der effektiven Umsetzung, der Durchsetzungskapazität und dem Ausmaß abhängen, in dem sich Gewerkschaften und Arbeitgeber mit den gewonnenen Daten beschäftigen. Aus der vergleichenden Analyse, die in den zwölf teilnehmenden Ländern durchgeführt wurde, ergeben sich vier wiederkehrende Prioritäten, die für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Gastgewerbe von zentraler Bedeutung sind:

- Transparente und durchsetzbare Arbeitszeitregelungen, insbesondere in Bezug auf Nachtarbeit, geteilte Schichten und Überstundenvergütung. Mehrere Gewerkschaften haben von Fällen berichtet, in denen Arbeitgeber ihre vertraglichen Verpflichtungen durch Bereitschaftsdienstklauseln oder informelle Zeitplanung absichtlich verwischen, so dass die Arbeitskräfte mit unvorhersehbarem Einkommen und einer schlechten Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben dastehen.
- - Schutz vor sexueller Belästigung und geschlechtsspezifischer Gewalt, insbesondere in frauendominierten Berufen wie Reinigungs-, Empfangs- und Gastronomieberufen. Hierbei handelt es sich um ein reichsübergreifendes Thema, das sowohl eine vertragliche Anerkennung (z. B. Anti-Belästigungsklauseln in Tarifverträgen) als auch Protokolle auf betrieblicher Ebene für die Meldung und Unterstützung er-

fordert. Dieses Thema wurde in den Workshops in Zypern und Valencia häufig angesprochen, insbesondere im Hinblick auf die Unsichtbarkeit des Reinigungspersonals in Unterauftragnehmerstrukturen.

- Zugang zu erschwinglichen und angemessenen Unterkünften, insbesondere für Saisonarbeiter und mobile Arbeitskräfte in ländlichen oder touristisch geprägten Regionen. In einigen alpinen oder mediterranen Gebieten sind die Arbeitskräfte gezwungen, in überfüllten Unterkünften oder unter minderwertigen Bedingungen zu leben, da der Arbeitgeber keine Unterkunft zur Verfügung stellen kann. Abschlussbericht und *Handbuch* empfehlen die Aufnahme von Unterbringungskonditionen in Tarifverträge, insbesondere für Arbeitskräfte, die geografisch von den Einrichtungen des Arbeitgebers abhängig sind.
- Schutz vor Informalität, einschließlich rechtlicher Unterstützung, Schutz von Hinweisgebern und stärkerer institutioneller Partnerschaften mit den Arbeitsaufsichtsbehörden. In Ländern wie Bulgarien oder der Slowakei haben die Gewerkschaften mit Informationskampagnen und anonymen Meldeinstrumenten experimentiert, deren Reichweite ohne staatliche Unterstützung jedoch begrenzt bleibt.

Die geografischen Unterschiede sind erheblich. In nordeuropäischen Ländern mit stärkeren Wohlfahrtsystemen und einer soliden Arbeitsaufsicht (z. B. Dänemark) wird diesen Risiken häufig durch eine dreigliedrige Zusammenarbeit und die Durchsetzung von Vorschriften vorgebeugt. Im Gegensatz dazu sind die Gewerkschaften in vielen süd- und osteuropäischen Mitgliedstaaten häufig in einen reaktiven Modus gezwungen, indem sie Rechtsbeistand gewähren oder als Vermittler für die Beilegung von Beschwerden fungieren, anstatt in der Lage zu sein, Beschäftigungsstandards proaktiv zu gestalten.

Die Recherche zeigt jedoch auch eine Verlagerung hin zu Strategien, die auf die Stärkung der Handlungskompetenz ausgerichtet sind. In zunehmendem Maße nehmen die Gewerkschaften nicht nur Schutzmaßnahmen, sondern auch Möglichkeiten zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung in ihre Verhandlungsagenda auf. Fortbildungs- und Schulungsangebote - insbesondere solche, die mit anerkannten Berufsbildungsgängen verbunden sind - erweisen sich als wirksame Instrumente zur Stärkung von Mitarbeiterbindung und Vertrauen. In Italien z. B. schließen regionale Tarifvereinbarungen zunehmend Ausbildungspunkte und Zertifizierungsmodule ein, die auf andere Arbeitgeber übertragbar sind. Diese Initiativen verbessern nicht nur die Beschäftigungsfähigkeit, sondern tragen auch dazu bei, den Sektor als Raum für eine nachhaltige berufliche Entwicklung neu zu gestalten.

Darüber hinaus erweisen sich Partnerschaften mit Berufsbildungseinrichtungen und Hotelfachschulen als wirksame Strategien zur Überbrückung der Kluft zwischen Ausbildung und Beschäftigung. Diese Zusammenarbeit, die in Spanien und Frankreich dokumentiert ist, ermöglicht es den Gewerkschaften, eine vorausschauende Rolle bei der Entwicklung der Arbeitskräfte zu spielen und sich als Förderer der Aufstiegsmobilität zu positionieren, anstatt nur als reaktive Verfechter von Rechten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Gastgewerbe einen doppelten Ansatz erfordert: Stärkung des Rechtsschutzes und der institutionellen Mechanismen einerseits und gleichzeitige Förderung der Selbstbestimmung der Arbeitskräfte durch Ausbildung, Vertretung und berufliche Weiterentwicklung andererseits. Je mehr es den Gewerkschaften gelingt, ihre Strategien mit den Bestrebungen der Arbeitskräfte nach Stabilität und Anerkennung in Einklang zu bringen, desto mehr können sie die vorherrschende Wahrnehmung des Gastgewerbes als einen Sektor mit niedrigem Status und hohem Umsatz in Frage stellen. Der *Abschlussbericht* und die damit verbundenen Beispiele für bewährte Praktiken bestätigen, dass mit der Verbesserung der Arbeitsbedingungen auch die Legitimität, der Organisationsgrad und der Verhandlungsspielraum der Gewerkschaften zunehmen.

INSTITUTIONALISIERUNG DES SOZIALEN DIALOGS

4

Die Struktur des sozialen Dialogs im europäischen Gastgewerbe ist stark zersplittert und kontextabhängig und spiegelt die unterschiedlichen Traditionen der Beziehung zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften, den Organisationsgrad der Arbeitgeber und das Niveau der institutionellen Unterstützung wider. Während einige Länder von strukturierten und stabilen Formen des zwei- und dreiseitigen Dialogs profitieren, arbeiten andere in einem Umfeld, das durch schwache Koordination, informelle Verhandlungen oder das völlige Fehlen von Dialogmechanismen auf sektoraler Ebene gekennzeichnet ist.

In Ländern wie Italien, Frankreich und Spanien erleichtern langjährige Traditionen des institutionalisierten sozialen Dialogs die Entwicklung robuster Mechanismen für die Zusammenarbeit zwischen Gewerkschaften, Arbeitgeberverbänden und Behörden. Diese Systeme werden durch nationale und territoriale Tarifverhandlungsstrukturen gestützt und durch die Tätigkeit bilateraler Einrichtungen untermauert - gemeinsam verwaltete Einrichtungen, die Dienstleistungen wie Ausbildung, Sozialleistungen und Unterstützung bei der beruflichen

Weiterbildung anbieten. Wie im *Abschlussbericht* hervorgehoben wird, haben diese Einrichtungen auch eine entscheidende Rolle bei der Reaktion auf wirtschaftliche Schocks gespielt, indem sie bei Krisen wie der COVID-19-Pandemie finanzielle und logistische Unterstützung leisteten.

Frankreich, Spanien und Italien sind ebenfalls Beispiele dafür, dass der sektorale Dialog durch Multi-Level-Governance (mehrstufigen Tarifvereinbarungen) verstärkt wird: Nationale Tarifverträge legen übergreifende Standards fest, während regionale oder betriebliche Tarifverhandlungen die Bestimmungen an die lokalen Gegebenheiten anpassen. Diese mehrstufigen Vereinbarungen ermöglichen es den Sozialpartnern, sowohl strukturelle als auch zufällige Herausforderungen anzugehen, wie z. B. saisonalen Arbeitskräftemangel, Ausbildungslücken oder die Regulierung bestimmter Berufsprofile. Die Wirksamkeit dieser Systeme ist zum Teil auf den relativ hohen Organisationsgrad der Arbeitgeber in diesem Sektor und die institutionelle Legitimität der beteiligten Gewerkschaften zurückzuführen.

Im Gegensatz dazu ist in liberalen Marktwirtschaften wie dem Vereinigten Königreich und in vielen osteuropäischen Ländern wie der Slowakei die institutionelle Infrastruktur zur Unterstützung des sozialen Dialogs entweder unterentwickelt oder nicht vorhanden. Der *Abschlussbericht* dokumentiert, dass die Gewerkschaften in diesen Kontexten oft keinen anerkannten Ansprechpartner für sektorale Verhandlungen haben und die Behörden nur selten eine aktive Rolle bei der Förderung des strukturierten Dialogs übernehmen. Die Zersplitterung der Arbeitgebervertretung und eine Dominanz von KMU erschweren die Bündelung der Interessen und die Durchführung wirksamer Verhandlungen zusätzlich.

Trotz dieser strukturellen Hindernisse haben auch Gewerkschaften in schwächeren institutionellen Umfeldern innovative Strategien entwickelt, um neue Formen des Dialogs zu schaffen. Ein solcher Ansatz, der sich aus vor Ort durchgeführten Befragungen in Zypern, Tschechien und Rumänien herauskristallisiert hat, beinhaltet die Bildung von Koalitionen mehrerer Interessengruppen, bei denen die Gewerkschaften mit NRO, Kommunalverwaltungen, Bildungsanbietern und gelegentlich auch mit Handelskammern oder Tourismusverbänden zusammenarbeiten. Diese informellen Plattformen ermöglichen eine gemeinsame Problemlösung in Fragen wie Ausbildung, Unterbringung von Saisonarbeitern und Jugendbeschäftigung, selbst wenn es keine formellen Tarifverhandlungen gibt.

Solche hybriden Arrangements wurden in den transnationalen Workshops des Projekts *Stronger Hospitality* umfassend diskutiert. Teilnehmer und Teilnehmerinnen aus Ländern mit begrenztem institutionellem Rahmen tauschten ihre Erfahrungen mit dem Aufbau von Partnerschaften auf lokaler Ebene aus, die einen alternativen Weg zur Beeinflussung der Arbeitsmarktbedingungen darstellen. Aus Zypern zum Beispiel berichteten die dortigen Gewerkschaften, dass sie mit regionalen Akteuren zusammenarbeiten, um Berufsprogramme zu entwickeln und bei jungen Arbeitskräften für eine Karriere im Tourismus zu werben. In Tschechien konnten die Gewerkschaften im Rahmen informeller Dialogforen auf einen grundlegenden Schutz von Catering-Dienstleistungen drängen, die von größeren Einrichtungen untervergeben werden.

Eine weitere Erkenntnis der Recherche ist, dass das Engagement des Arbeitgebers ein entscheidender Faktor ist. Dort, wo die Arbeitgeber organisiert sind und die Gewerkschaften als glaubwürdige Gesprächspartner wahrnehmen - oft aufgrund früherer Zusammenarbeit oder sichtbarer Beiträge zur Entwicklung der Arbeitskräfte -, verläuft der Dialog in der Regel stabiler und produktiver. In Ländern mit zersplitterter Arbeitgebervertretung übernehmen die Gewerkschaften oft zusätzliche Aufgaben, wie die Organisation von Dialogforen oder die Förderung gemeinsamer Projekte, um institutionelle Lücken auszugleichen.

Letztlich hängt die Institutionalisierung des sozialen Dialogs im Gastgewerbe sowohl von strukturellen Bedingungen - wie dem rechtlichen Rahmen, der Stärke der Arbeitgeberverbände und der öffentlichen Politik - als auch von der strategischen Handlungsfähigkeit der Gewerkschaften ab. Wo die formellen Mechanismen schwach sind, können die Gewerkschaften immer noch Legitimität durch Aktionen aufbauen: Die Entwicklung von Schulungsangeboten, die Erbringung von Dienstleistungen oder die Beteiligung an der lokalen Wirtschaftsplanung können Plattformen für einen Dialog in der Zukunft schaffen.

Im *Abschlussbericht* wird empfohlen, den sozialen Dialog sowohl durch Top-down- als auch durch Bottom-up-Maßnahmen zu stärken: Förderung von Rechtsvorschriften zur Erleichterung von Tarifverhandlungen, Förderung von Arbeitgeberzusammenschlüssen und Investitionen in die Fähigkeit der Gewerkschaften, sich auf mehreren Ebenen wirksam zu engagieren. Auf diese Weise können selbst stark fragmentierte Systeme schrittweise resilientere und reaktionsfähigere Modelle der Beziehung zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften entwickeln, die an die Komplexität des Gastgewerbes und des Tourismussektors angepasst sind.

GRENZÜBERSCHREITENDE UND SUPRANATIONALE KOORDINIERUNG

5

Der Gastgewerbe- und Tourismussektor ist zunehmend in eine transnationale Dynamik eingebettet, die durch globale Lieferketten, Franchising-Systeme und die grenzüberschreitende Mobilität von Unternehmen und Arbeitskräften geprägt ist. Diese Internationalisierung führt zu regulatorischen Asymmetrien und Herausforderungen bei der Durchsetzung, die den Rahmen von nationalen Regelungen sprengen. Eine fragmentierte Rechtsprechung, Unterschiede beim Rechtsschutz und begrenzte Mechanismen für die grenzüberschreitende Durchsetzung stellen ein erhöhtes Risiko für die Ausbeutung mobiler und prekärer Arbeitskräfte dar, insbesondere für diejenigen, die über Subunternehmer oder Plattformen beschäftigt werden. Vor diesem Hintergrund erweist sich die grenzüberschreitende und supranationale Koordinierung zwischen den Gewerkschaften sowohl als Notwendigkeit als auch als strategische Grenze für die Stärkung des Arbeitnehmerschutzes.

Der *Abschlussbericht* und das *Handbuch* heben hervor, dass die Zusammenarbeit zwischen den nationalen Gewerkschaftsorgani-

sationen besonders wichtig ist, um die Regelungslücken in Bezug auf mobile Arbeitskräfte, Leiharbeit und multinationale Hotelketten zu schließen. Solche Geschäftsmodelle operieren oft über mehrere Rechtsrahmen hinweg, was sowohl die gewerkschaftliche Vertretung als auch die Anwendbarkeit von Tarifverträgen erschwert. Wo nationale Instrumente versagen, bieten koordinierte Gewerkschaftsaktionen auf europäischer Ebene eine Plattform für Lobbyarbeit, Überwachung und Tarifverhandlungen.

Eines der vielversprechendsten Instrumente, die im Rahmen des Projekts identifiziert wurden, ist die Entwicklung transnationaler Rahmenvereinbarungen (englisches Akronym TFA), insbesondere die von der IUL (International Union of Food, Agricultural, Hotel, Restaurant, Catering, Tobacco and Allied Workers' Associations) ausgehandelten. Diese Vereinbarungen, die mit großen multinationalen Unternehmen wie AccorInvest, Meliá Hotels, Riu Hotels und Sodexo geschlossen wurden, legen für mehrere Länder Mindeststandards zu Themen wie Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, Verhinderung von sexueller Beläs-

tigung und fairer digitaler Wandel fest. Diese TFA dienen als Referenz für die nationalen Mitgliedsorganisationen und als strategischer Einstiegspunkt für den Dialog mit Arbeitgebern, die grenzüberschreitend tätig sind.

Die Durchsetzung solcher Vereinbarungen hängt jedoch nach wie vor von den institutionellen Folgemaßnahmen und der Fähigkeit der nationalen Gewerkschaften ab, sie an den lokalen Regelungskontext anzupassen. Im *Abschlussbericht* wird hervorgehoben, dass bei schwachen lokalen Strukturen die praktischen Auswirkungen von TFAs begrenzt sein können, wenn sie nicht von Schulungs-, Überwachungs- und Feedback-Mechanismen begleitet werden, die ihre Umsetzung vor Ort fördern. In dieser Hinsicht spielt EFFAT eine wichtige infrastrukturelle Rolle, indem der Verband als Brücke zwischen den Verpflichtungen auf europäischer Ebene und der Umsetzung auf nationaler Ebene fungiert.

Über formale Vereinbarungen hinaus diente das Projekt *Stronger Hospitality* selbst als Plattform für vergleichendes Lernen und strategische Neukalibrierung. Durch transnationale Workshops und gegenseitigen Austausch hatten Gewerkschaftsvertreter und -vertreterinnen aus nord-, süd-, mittel- und osteuropäischen Ländern die Möglichkeit, Praktiken aus Ländern mit einem stärkeren institutionellen Rahmen zu beobachten und anzupassen. Dieser Austausch war nicht nur informativ, sondern ermöglichte

auch konkrete strategische Veränderungen, wie z. B. die Investition in jugendorientierte Kampagnen, das Experimentieren mit digitalen Instrumenten oder die Neugestaltung von Schulungsangeboten in fragmentierten Kontexten.

Darüber hinaus hat das Projekt die Bedeutung des Aufbaus horizontalen Vertrauens zwischen den Gewerkschaften über die Grenzen hinweg verstärkt. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer betonten, dass gemeinsame Herausforderungen - von Arbeitskräftemangel und Digitalisierung bis hin zu Unternehmensumstrukturierungen - koordinierte Antworten erfordern, die über nationale Besonderheiten hinausgehen. Die Rolle von EFFAT bei diesem Austausch ist daher nicht nur funktional, sondern auch strategisch, da der Verband dazu beiträgt, eine gemeinsame europäische Agenda für den Sektor zu erstellen.

Schließlich ist die Fähigkeit zur grenzüberschreitenden Koordinierung eng mit dem Vorhandensein einer unterstützenden Infrastruktur verbunden. Organisationen wie EFFAT sind von entscheidender Bedeutung, wenn es darum geht, die Datenerfassung zu standardisieren, die Strategien der Interessenvertretung abzustimmen und gemeinsame Kampagnen zu ermöglichen. Ihre Rolle im Ausschuss für den sektoralen sozialen Dialog auf EU-Ebene für das Beherbergungs- und Gaststättenwesen (HoReCa) und ihre Lobbyarbeit sorgen auch dafür, dass die Stimmen der Beschäftigten im Gastgewerbe in den politi-

schen Diskussionen auf der Ebene der Europäischen Kommission gehört werden.

Insgesamt legen die Ergebnisse des *Abschlussberichts* nahe, dass grenzüberschreitende und supranationale Koordinierung kein Randthema ist, sondern eine strukturelle Notwendigkeit in einem Sektor, der durch Mobilität, Asymmetrie und raschen Wandel gekennzeichnet ist. Die Entwicklung verbindlicher Instrumente auf EU-Ebene, die Stärkung der Gewerkschaften dar-

in, globale Akteure zu überwachen, und Investitionen in Plattformen für den regelmäßigen transnationalen Austausch werden für die Gestaltung einer gerechteren und kohärenteren Arbeitsregelung für die Beschäftigten im europäischen Gastgewerbe von entscheidender Bedeutung sein.

FAZIT UND DISKUSSION

Die Ergebnisse des *Abschlussberichts* bieten ein umfassendes, vielschichtiges Bild der Gewerkschaftsbewegung im europäischen Gastgewerbe und Tourismussektor. Während dieser Sektor in vielen Kontexten strukturell anfällig und institutionell zersplittert bleibt, ist er auch ein fruchtbarer Boden für strategische Experimente und organisatorische Erneuerung. Die Kombination aus Feldforschung, Peer-Austausch und vergleichender Analyse bestätigt, dass die Gewerkschaften in ganz Europa vor den gleichen Herausforderungen stehen, auf die sie jedoch mit zunehmend innovativen, kontextabhängigen Strategien reagieren.

Innerhalb der gesamten EU bestehen nach wie vor strukturelle Zwänge, insbesondere in Form von instabilen Beschäftigungsverhältnissen, einer begrenzten Tarifbindung und einer schwachen oder uneinheitlichen Organisation der Arbeitgeberpartner. Diese Probleme sind in den osteuropäischen Mitgliedstaaten besonders ausgeprägt, wo die Gewerkschaften häufig mit liberalisierten Arbeitsmärkten, einer geringen institutionellen Dichte und einem Mangel an unterstützenden politischen Rahmenbedingungen zu kämpfen haben. Das Fehlen von sektoralen Arbeitgeberverbänden in vielen dieser Kontexte verschärft die Fragmentierung noch weiter und zwingt die Gewerkschaften, sich auf Verhandlungen auf Unternehmensebene oder alternative, informelle Formen des Dialogs zu verlassen.

Gleichzeitig ergab die Recherche erhebliche Chancen für Innovationen. Die Gewerkschaften haben ihre Anpassungsfähigkeit unter Beweis gestellt, indem sie mit neuen Methoden der Öffentlichkeitsarbeit experimentiert haben, darunter digitale Instrumente, mehrsprachige Kampagnen und auf Jugendliche ausgerichtete Organisationsstrategien. In Kontexten mit schwacher institutioneller Unterstützung haben die Gewerkschaften ihre Rolle neu definiert, indem sie Partnerschaften mit NRO, Kommunen und Bildungsanbietern eingegangen sind und so hybride Formen der Vertretung und des Einflusses geschaffen haben. Solche Praxisbeispiele sind vor allem in Ländern wie Zypern, Tschechien und Rumänien von Bedeutung, in denen sich die traditionellen Formen von Tarifverhandlungen als schwierig erwiesen haben.

Eine wichtige Erkenntnis aus dem Projekt ist die Bedeutung der geografischen und institutionellen Differenzierung. Länder mit koordinierter Beziehung zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften bieten ein günstigeres Umfeld für stabile Tarifverhandlungen, politischen Einfluss und die Institutionalisierung des sozialen Dialogs. In diesen Systemen profitieren die Gewerkschaften von einem strukturierten Verhandlungsrahmen, von Mechanismen zur Verlängerung von Vereinbarungen und von funktionierenden bilateralen Gremien. Im Gegensatz dazu müssen Gewerkschaften in Ländern mit liberalen Regelungen bzw. im postsozialistischen Übergang oft zu kämpferische und einfallsreichen Maßnahmen greifen und Rechtsstreitigkeiten, Mobilisierung oder projektbezogene Interventionen einsetzen, um ihren Einfluss geltend zu machen.

Entscheidend ist, dass die im Rahmen des Projekts ermittelten Erfolgsbeispiele - von transnationalen Rahmenvereinbarungen bis hin zu Peer-to-Peer-Schulungen und beruflicher Zertifizierung innerhalb von Tarifverträgen - keine isolierten Experimente sind. Sie sind Teil eines breiter angelegten Repertoires strategischer Antworten auf die sich entwickelnde politische Ökonomie der Arbeit im Gastgewerbe. Dieses Repertoire spiegelt eine Verlagerung von rein defensiven Strategien hin zu einer selbstbewussteren, mehrdimensionalen Gewerkschaftsbewegung wider: eine, die Schutz mit Empowerment, Verhandlungen mit Innovation und nationales mit transnationalem Engagement verbindet.

Das Projekt *Stronger Hospitality* unterstreicht ebenfalls die Bedeutung der grenzüberschreitenden Koordinierung. Angesichts des länderübergreifenden Charakters des Sektors, der durch mobile Arbeitskräfte, globale Hotelketten und digitale Plattformen gekennzeichnet ist, reichen Antworten auf nationaler Ebene immer weniger aus. Die Rolle von europäischen Gewerkschaftsverbänden wie EFFAT und Instrumente wie transnationale Rahmenvereinbarungen werden entscheidend sein, wenn es darum geht, grundlegende Standards zu setzen, das gegenseitige Lernen zu fördern und sicherzustellen, dass die Gewerkschaften grenzüberschreitend kollektiv handeln können.

Für die politischen Entscheidungsträger sind die Lehren klar: Damit die Gewerkschaften im Gastgewerbe und im Tourismus effektiv arbeiten können, bedarf es eines Rechtsrahmens, der Tarifverhandlungen unterstützt, institutionalisierter Plattformen für den sozialen Dialog und Investitionen in die Kapazitäten der Sozialpartner. Die Politik auf EU- und nationaler Ebene darf das Gastgewerbe nicht als peripheren oder gering qualifizierten Sektor betrachten, sondern als einen strategischen Raum für inklusives Wachstum, sozialen Zusammenhalt und Innovation in den Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften.

Für die Gewerkschaften liegt der Weg nach vorn in der Diversifizierung der Taktiken, in der Investition in interne Kapazitäten und im Aufbau von Allianzen auf mehreren Ebenen. Strategien, die Nähe (Engagement auf lokaler und betrieblicher Ebene) mit transnationaler Hebelwirkung (europäische Koordinierung, gemeinsame Instrumente und Lobbyarbeit) kombinieren, haben größere Erfolgsaussichten, die Arbeitsbedingungen zu verändern und die Repräsentativität zu erhöhen.

Für eine ausführliche Darstellung der Methodik, der empirischen Ergebnisse und der vergleichenden Erkenntnisse des Projekts verweisen wir auf den vollständigen *Final Report* und das *Handbook*, die eine strukturierte Darstellung von Praktiken, Instrumenten und Empfehlungen enthalten, die darauf abzielen, die Kapazitäten und den Einfluss der Gewerkschaften im europäischen Gastgewerbe und Tourismussektor zu stärken.

Die Liste der Autoren lautet wie folgt:

- **Dr. Michele Dalla Sega**, Researcher, ADAPT
- **Dr. Marta Kahancová**, Director, CELSI
- **Dr. Pietro Manzella**, Language Expert, ADAPT
- **Dr. Diletta Porcheddu**, Researcher, ADAPT
- **Dr. Margherita Roiatti**, Director, ADAPT
- **Dr. Francesco Seghezzi**, President, ADAPT
- **Dr. Adam Šumichrast**, Researcher, CELSI

Hinweis zur Verwendung Künstlicher Intelligenz

Einige der in diesem Material verwendeten Fotografien und Illustrationen wurden mit Hilfe generativer KI-Werkzeuge erstellt oder bearbeitet, um visuelle Konsistenz, inklusive Repräsentation und hochwertige Bildsprache zu gewährleisten.

Alle KI-generierten Bilder wurden manuell ausgewählt und geprüft, um die Werte von Würde, Multikulturalismus und Professionalität widerzuspiegeln, die im Zentrum der Identität von EFFAT stehen.

Der Einsatz künstlicher Intelligenz beschränkte sich ausschließlich auf visuelle und kommunikative Zwecke und impliziert keine Reproduktion oder Bezugnahme auf reale Personen.



European Federation of Food, Agriculture and Tourism Trade Unions

REGIONALE ORGANISATION INNERHALB DER IUL
MITGLIED DES EGB

AVENUE LOUISE, 130A
1050 BRUSSELS

Ph +32 (0) 2 218 77 30
F +32 (0) 2 218 30 18
EMAIL effat@effat.org
WEB www.effat.org



@EFFAT



effat_org



EFFATPress



@effat.org