

»Wer springt ein? – Schichtplanung im Gastgewerbe«

Ergebnisprotokoll des Sozialpartnerdialogs am 20. Juni 2023

Programm

09.30 Uhr	Ankommen
10.00 Uhr	Begrüßung und Vorstellung Christopher Rochow, ArbeitGestalten GmbH
10.15 Uhr	„Der König will noch bleiben – Arbeitszeit- und Dienstplangestaltung zwischen Beschäftigten- und Kundenbindung“ Input und Diskussion Kerstin Guhlemann, Sozialforschungsstelle TU Dortmund
11.15 Uhr	Pause
11.30 Uhr	„Leitfaden Dienstplanung“ Fragen und Ergebnissicherung Ute Kathmann, ArbeitGestalten GmbH
12.30 Uhr	Ende der Veranstaltung

Anwesend

Gerrit Buchhorn	Hotel- und Gaststättenverband e. V. (DEHOGA)
Kerstin Guhlemann	Sozialforschungsstelle TU Dortmund
Ute Kathmann	ArbeitGestalten GmbH
Constanze Nordbrock	Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe (BGN)
Sebastian Riesner	Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG)
Christopher Rochow	ArbeitGestalten GmbH
Franz Slabon	nhow Hotel Berlin
Rowena Strehlow	Ständige Vertretung Gastronomie GmbH
Elke Witzmann	bildungsmarkt e. V. Projekt HOGA:Co

Das Projekt „Joboption Berlin“ wird gefördert aus Mitteln der Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Vielfalt und Antidiskriminierung.

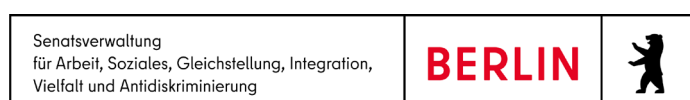
Begrüßung und Einführung

Die Anwesenden werden durch Christopher Rochow, ArbeitGestalten GmbH begrüßt. Der Sozialpartnerdialog findet im Rahmen des [Projekts Joboption Berlin](#) statt. Das Projekt wird aus Mitteln der Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Vielfalt und Antidiskriminierung gefördert. Die Sozialpartnerdialoge sind ein etabliertes Format, in kleinerer Runde wird sich intensiv mit einem für die Branche wichtigen Thema beschäftigt.

Neben den Dialogen werden im Projekt u.a. Publikationen erarbeitet, etwa dieser [Leitfaden für Arbeitgeber:innen in der Gastronomie](#). In ähnlicher Form ist ein *Leitfaden Dienstplangestaltung* geplant, der zweite Teil der Veranstaltung ist Aufbau und Inhalt dieser Handreichung gewidmet.

Die Dienstplangestaltung ist ein vielschichtiges Thema und in der Branche des Gastgewerbes besonders komplex. Hier gilt es Schichten am frühen Morgen, späten Abend, nachts, an Feiertagen und am Wochenende zu besetzen. Das ist eine Herausforderung für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Eine weitere Besonderheit der Branche ist, dass Aufgaben bei Ausfall (Krankheit, Urlaub, Fortbildung) nicht einfach nachgeholt werden können. Da es sich um unmittelbare Dienstleistung handelt, ist das Ausfallmanagement also ebenfalls sehr wichtig.

Das Projekt „Joboption Berlin“ wird gefördert aus Mitteln der Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Vielfalt und Antidiskriminierung.



In Kooperation

ArbeitGestalten

Projektträger

Vorstellungsrunde und Input

In der Vorstellungsrunde werden bereits wichtige Aspekte angeschnitten. Es wird berichtet, dass es aufgrund der dünnen Personaldecken häufig zu spontanen Absagen bei Fort- und Weiterbildungen kommt, die angemeldeten Personen müssen stattdessen in ihren Betrieben einspringen. Mangelnde Zeit ist generell das größte Hindernis für Qualifizierungsmaßnahmen.

Auch für gesundes und sicheres Arbeiten ist die Professionalisierung der Dienstplangestaltung ein wichtiger Hebel. Ein Werkzeug hierfür ist die [Dienstplan App der BGN](#).

[Kerstin Guhlemann](#) schrieb bereits im 2. Lehrjahr Dienstpläne für ihren Ausbildungsbetrieb. Nach sieben Jahren in der Praxis ist sie jetzt in der Forschung.

Vereinbarkeit und Arbeitszeit sind wichtige Gründe, aus denen Beschäftigte das Gastgewerbe verlassen. Es sind bemerkenswerterweise aber auch Punkte, die genannt werden, wenn gefragt wird warum Beschäftigte in der Branche bleiben oder in sie zurückkehren. Zu arbeiten während andere frei haben bedeutet auch frei zu haben, wenn andere arbeiten. Dies bringt sowohl Vor- als auch Nachteile mit sich.

Das Arbeiten im Freizeitbereich bedeutet eine Spannung zwischen Kunden- und Beschäftigtenzufriedenheit. Dem ist laut Kerstin Guhlemann auf drei Ebenen zu begegnen.

1. Gast: Die Kund:innenschaft muss die eigene Erwartungshaltung anpassen und ist dazu häufig auch bereit. Beispielsweise kann durch versetzte Reservierungszeiten eine Entzerrung der Belastung erreicht werden. Angepasste Öffnungszeiten oder eingeschränktes Angebot („Wegen Personalmangel bleibt die Terrasse geschlossen“) sind zumutbar.
2. Personal: Vorausschauende/Frühe, zuverlässige und partizipative Dienstplanung hilft den Beschäftigten bei der Vereinbarkeit. Die Digitalisierung der Dienstplanung und anderer Bereiche kann hier unterstützen; Umsatzbeteiligung in Randzeiten kann diese Schichten attraktiver machen; Lebensphasen sind generell zu beachten, auch um die Beschäftigten nicht aus anderen Gründen zu verlieren; zusammenhängende Erholungszeiten, etwa durch eine 4-Tage-Woche helfen bei der Regeneration und stärken die Arbeitgebermarke.
3. Ohne Personal: Take-away und Serviceroboter entlasten das Personal; Niedrigfrequenzbereiche sollten erkannt (Kassensysteme und generell Digitalisierung hilft bei der Auswertung) und dann darauf reagiert werden, etwa keinen Mittagstisch anbieten um die Schichtplangestaltung für die Beschäftigten attraktiver/vereinbarer zu machen, indem z.B. Vorbereitungszeiten von anderen Schichten erledigt und Zeiten mit geringerem Personalbedarf von weniger Personal bearbeitet werden, um rotierend freie Abende zu ermöglichen.

Das Projekt „Joboption Berlin“ wird gefördert aus Mitteln der Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Vielfalt und Antidiskriminierung.

Es gilt die Veränderungsbereitschaft der Verantwortlichen zu fördern, die Branche kann und muss sich bewegen. Außerdem ist es wichtig nicht die Ausnahme zur Regel zu machen. Krankheit, Urlaub und im Idealfall Qualifizierung sollten bei der Dienstplanung von Anfang an mitgedacht werden.

Lebensphasen sind ein Thema, welches, wie viele andere auf die Dienstplanung Einfluss nimmt. Care-Aufgaben oder höheres Lebensalter müssen beispielsweise berücksichtigt werden.

Diskussion

Verschiedene Aspekte des Inputs werden aufgegriffen, ergänzt und diskutiert. Bereits vor der Dienstplanung gilt es den Personalbedarf möglichst genau zu bestimmen und genau zu berechnen welche Öffnungszeiten/Angebote und damit auch welche Schichten (betriebswirtschaftlich) Sinn ergeben. Mehr Ruhetage und ein eingeschränktes Angebot können in Zeiten hoher Nebenkosten und bei Personalmangel die richtige und entlastende Wahl sein. Wenn das angebotene Produkt überzeugt werden die Gäste bereit sein sich stärker an den Vorgaben der Betriebe zu orientieren. Dies kann einen längeren Gewöhnungs- und Umstellungsprozess bedeuten. Wichtig ist, dass die Geschäftsführung hinter den Beschäftigten steht, wenn diese eine Neuregelung („ab 22 Uhr ist die Küche kalt“) durchsetzen.

Digitalisierung und Automatisierung sind weitere intensiv besprochene Themen. Die Unterstützung durch Roboter kann beispielsweise - je nach Betriebsart und Schwerpunkt des Betriebs - entweder Personal ersetzen oder entlasten. Die Digitalisierung der Dienstplanung kann diese vereinfachen, durch den Zugang über Apps wird eine (teil-)autonome Planung erleichtert und u.U. die Flexibilisierung der Arbeitszeiten vorangetrieben. Andererseits wird diese Flexibilisierung als mögliche Entgrenzung problematisiert. Die Einführung von Apps und Software kann die Dienstplanung unpersönlicher werden lassen.

Weitere, weniger intensiv besprochene Themen sind: Trinkgeld; kostenpflichtige Reservierungen; Leiharbeit/ Leasingpersonal; Arbeitsbedingungen in Kantinen vs. gehobene Gastronomie; Einspringprämie; von anderen Branchen (z. B. Pflege) lernen.

Das Projekt „Joboption Berlin“ wird gefördert aus Mitteln der Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Vielfalt und Antidiskriminierung.



Ergebnissicherung der Diskussion

Das Projekt „Joboption Berlin“ wird gefördert aus Mitteln der Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Vielfalt und Antidiskriminierung.

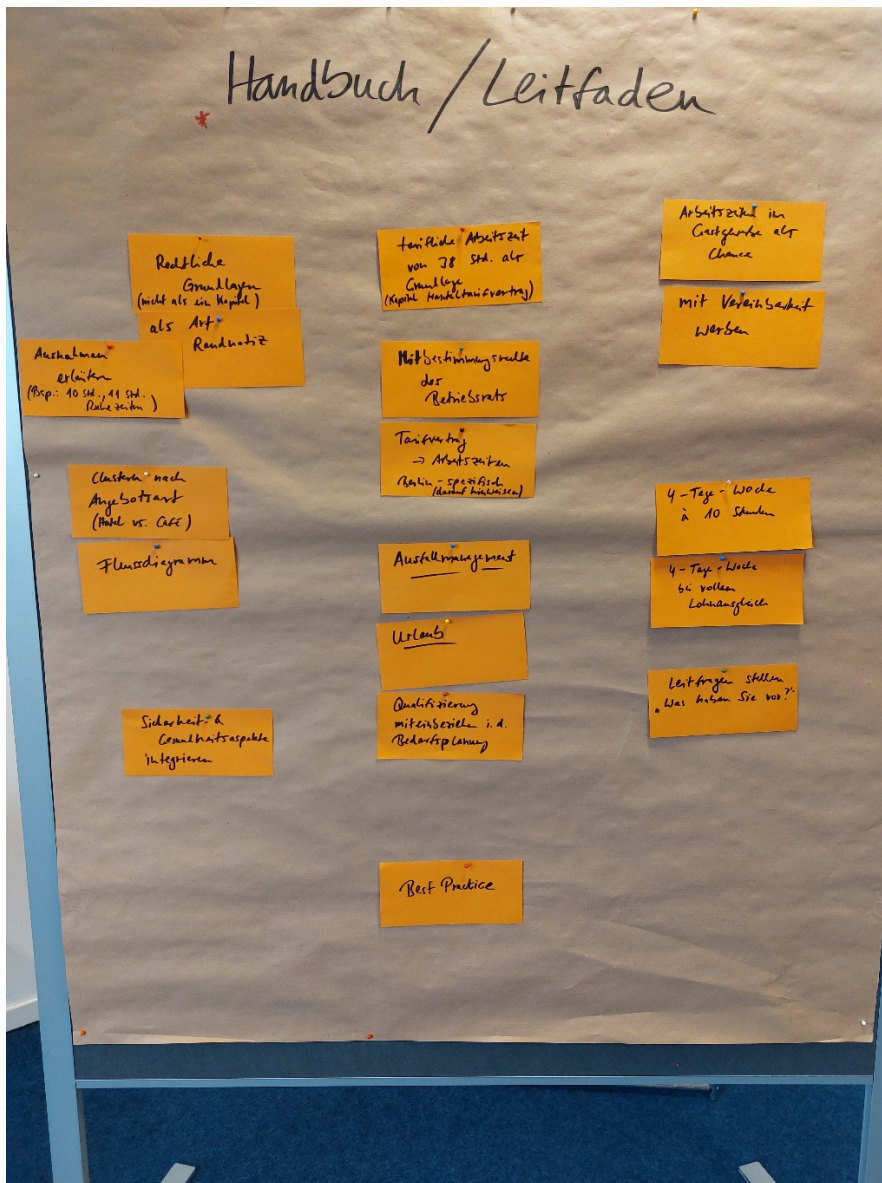
Zentrale Punkte und Struktur des Leitfadens

Die Diskussion wurde nach der Pause weitergeführt und dann zu einem Austausch über den geplanten *Leitfaden Dienstplangestaltung* enggeführt.

Bzgl. des Aufbaus gibt es die Anregung den Leitfaden nach Betriebsarten und -größen vorzustrukturieren, da dies bei der Dienstplanung einen großen Unterschied macht. Rechtliche Regelungen und Ausnahmen sollten immer dann aufgeführt werden, wenn sie für einen bestimmten Aspekt unmittelbar relevant sind, weil ein eigenes Kapitel zum Arbeitszeitgesetz nicht attraktiv erscheint.

Ein Kapitel kann der 4-Tage-Woche gewidmet werden. Zu dieses Konzept gibt es unterschiedliche Vorstellungen und Ansätze, Positionen, Vor- und Nachteile sollten aufgezeigt werden. Weitere wichtige Inhalte sind Betriebsferien, Mitbestimmung, tarifliche Regelungen und Gesundheitsschutz.

Das Projekt „Joboption Berlin“ wird gefördert aus Mitteln der Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Vielfalt und Antidiskriminierung.



Ergebnissicherung des Austauschs zu dem geplanten *Leitfaden Dienstplangestaltung*

Das Projekt „Joboption Berlin“ wird gefördert aus Mitteln der Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Vielfalt und Antidiskriminierung.