

Personalsuche und -bindung im Berliner Gastgewerbe Auswertung einer Verlaufsbefragung



Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Zentrale Erkenntnisse | 3 |
| 1. Hintergrund | 4 |
| 2. Befragungsdesign und Durchführung | 6 |
| 3. Auswertung der Befragung: Betrieb für Betrieb | 7 |
| 3.1 Das Hotel | 8 |
| 3.2 Das Restaurant | 11 |
| 3.3 Die Eisdielen | 14 |
| 3.4 Das Café mit Mittagstisch | 16 |
| 3.5 Der Caterer | 19 |
| 3.6 Das Café mit Bar | 22 |
| Impressum | 24 |

Zentrale Erkenntnisse

- **Der Arbeitsmarkt scheint sich klar zu teilen:** Auf der einen Seite stehen ungelernte Jobber:innen, welche nur im Minijob oder in Teilzeit beschäftigt werden möchten, auf der anderen Seite gibt es ausgebildete Fachkräfte, welche in Vollzeit oder vollzeitnah in Teilzeit arbeiten.
- Für die befragten Betriebe stellt es **keinerlei Problem dar, Jobber:innen zu finden**, oft sind nicht einmal ein Post in den sozialen Medien oder ein Aushang im Betrieb nötig, da regelmäßig Initiativbewerbungen abgegeben werden.
- Diese Jobber:innen haben zwar **häufig Berufserfahrung, aber keinerlei formelle Qualifikationen**. Auch wenn es zu längeren Betriebszugehörigkeiten kommt, wird die Anstellung im Gastgewerbe als Durchgangsstation oder Hinzuverdienst betrachtet.
- **Ausgebildete Fachkräfte sind schwer zu finden**, klassische Stellenausschreibungen führen seltener zum Erfolg, professionelle Job-Kampagnen sowie die informellen Netzwerke der Inhaber:innen, Beschäftigten, Gäste und Bekannten gewinnen an Bedeutung.
- Die beiden befragten **Betriebe, welche überwiegend Fachkräfte beschäftigen, setzen bereits mehrere Instrumente zur Personalbindung ein** und wollen diese weiter ausbauen.
- Die vier befragten **Betriebe, die überwiegend keine Fachkräfte und größtenteils nicht in Vollzeit beschäftigen, setzen keine expliziten Personalbindungsmaßnahmen** um. Allerdings würden die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten berücksichtigt. In diesen Betrieben spielen Ausbildung und formelle berufliche Weiterbildung keine Rolle.
- **Besonders in Kleinst- und Kleinbetrieben gleichen häufig die Inhaber:innen Personalengpässe durch die Übernahme von Diensten aus.** Eine temporäre Überlastung der Inhaber:innen wird in Kauf genommen, um den Betrieb wirtschaftlich zu führen.

1. Hintergrund

Der zunehmende Arbeits- und Fachkräftemangel im Hotel- und Gaststättengewerbe war Anlass für das Projekt Joboption Berlin, eine qualitative Verlaufsbefragung in Betrieben der Branche durchzuführen, um Strategien der Personalgewinnung und -bindung zu erheben. **Über einen Zeitraum von 13 Monaten** (Januar 2023 bis Januar 2024) wurden **sechs Betriebe des Gastgewerbes in Berlin** befragt. So kann gezeigt werden, wie sich die in Medien und Wissenschaft abstrakt diskutierten Herausforderungen der Branche in der Praxis niederschlagen. Diese konkreten Erfahrungen veranschaulichen die Situation des Berliner Gastgewerbes. Das so generierte Wissen soll in die Branche zurückgespiegelt werden, um sie bei der Personalgewinnung und der Personalbindung zu unterstützen.

● Beschäftigtenstruktur des Berliner Gastgewerbes

Mit 112.477 Beschäftigten (Stand Juni 2023) arbeiten in Berlin immerhin knapp 6,6 Prozent aller Erwerbstätigen im Hotel- und Gaststättengewerbe. Damit wurde 2023 die Beschäftigtenanzahl des Vor-Pandemiejahres 2019 wieder erreicht. Das Gastgewerbe ist ein wesentlicher Bestandteil des Tourismuskonzepts der Stadt und auch damit ein wichtiger Wirtschaftsfaktor.

Eine Studie der Forschungseinrichtung der Bundesagentur für Arbeit, IAB, zeigt, dass es insbesondere in der Beschäftigtengruppe Berliner Gastronomie bei den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten Auffälligkeiten gibt. „[Sie üben] besonders häufig Helfertätigkeiten aus (34,6 %). Zugleich ist hier der Anteil der Geringqualifizierten (58,4 %), die Teilzeitquote (60,0 %) sowie der Anteil ausländischer Sv-Beschäftigter (42,0 %) besonders hoch, während der Frauenanteil (40,9 %) vergleichsweise niedrig ausfällt. Bei den Sv-Beschäftigten in der Beherbergung liegen diese Merkmale deutlich dichter am berlinweiten Durchschnitt. [...] Insgesamt sind die Sv-Beschäftigten

im Gastgewerbe mit einem durchschnittlichen Alter von 39,4 Jahren in der Gastronomie und 38,3 Jahren in der Beherbergung jünger als die Sv-Beschäftigten in Berlin insgesamt.¹ Ergänzend kann noch der weit über dem branchenübergreifenden Durchschnitt liegende Anteil an nicht sozialversicherungspflichtig Beschäftigten genannt werden. In keiner anderen Branche arbeiten so viele Minijobber:innen, weder prozentual noch in absoluten Zahlen.

● **Aus-, Fort- und Weiterbildung**

Der Anteil von un- oder angelernten Helfertätigkeiten ist im Gastgewerbe höher als in den meisten anderen Branchen. Trotzdem gibt es Stellen, für die eine abgeschlossene duale Berufsausbildung zentral ist. Bereits vor der Covid-19-Pandemie wurde von einem Fachkräftemangel gesprochen. In den Ergebnissen der Befragung zeigt sich, dass es für die befragten Betriebe keinerlei Problem darstellt, formal nicht ausgebildetes Personal zu finden. Schwierig ist es immer dann, wenn Fachkräfte gesucht werden. Im Befragungszeitraum kam es in keinem der befragten Betriebe zu formellen Fort- und Weiterbildungen. Hierfür wird entweder kein Bedarf gesehen oder es sind keine Angebote bekannt. Zwei der befragten Betriebe bilden aus. Die restlichen vier Betriebe beschäftigen keine Fachkräfte, weswegen sie weder fachlich geeignetes Personal haben, welches als Ausbilder:innen fungieren könnte, noch eine Notwendigkeit sehen auszubilden.

● **Qualitätsverlust und Fluktuation**

Durch die Pandemie kam es zu einem deutlichen Rückgang der Beschäftigung im Gastgewerbe, der Beschäftigungsaufbau 2023 hat diesen Rückgang jedoch aufgefangen. Wichtig ist aber die Frage danach, welche Art von Arbeitsplätzen wieder neu entstanden sind und besetzt wurden. Laut einer Studie der Hans-Böckler-Stiftung erfolgte der Stellenaufbau in Deutschland stärker durch Minijobber:innen als durch sozialversicherungspflichtige Beschäftigte.² Die Zahlen der Bundesagentur für Arbeit zeigen: Dieser Trend setzte sich auch in Berlin durch. Es ist davon auszugehen, dass diese Entwicklung mit einem Qualitätsverlust des Berliner Gastgewerbes verbunden ist.

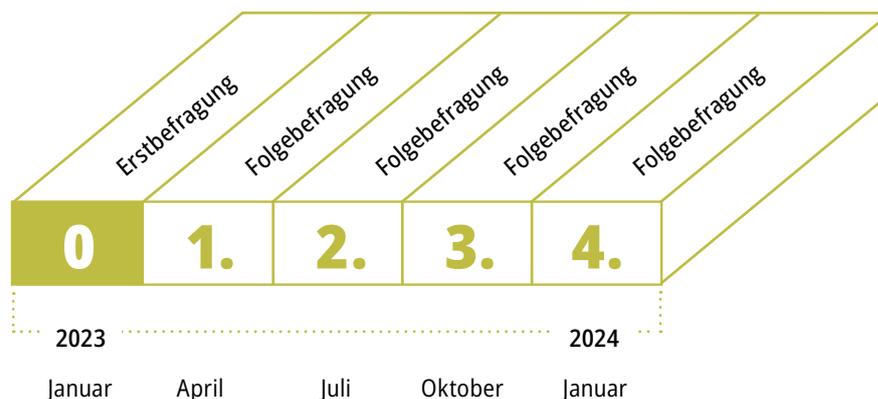
Die hohe Personalfuktuation ist ein besonderes Merkmal der Branche. Einerseits gibt es viele Neueröffnungen und Schließungen von Betrieben, andererseits wechseln Beschäftigte vergleichsweise häufig den Betrieb. Fünf der sechs befragten Betriebe nehmen diesen Sachverhalt als gegeben und nicht zwingend negativ wahr. Sie meinen, betriebsbedingt keine Entwicklungsmöglichkeiten oder Aufstiegschancen bieten zu können, weswegen ein Betriebswechsel hier als Lösung erscheint. Die Einarbeitung und immer mehr auch die Personalsuche sind aber stets mit Kosten und Aufwand verbunden.

¹ Lüdeke/Seibert/Wiethölter (2022): Beschäftigungsverläufe und Branchenwechsel im Gastgewerbe vor und in der Corona-Krise in Berlin. IAB Berlin-Brandenburg, S.10

² Schmid/Stracke (2023): Branchenanalyse Gastgewerbe. Forschungsförderung Working Paper, Düsseldorf

2. Befragungsdesign und Durchführung

Die Befragung ist in acht Betrieben gestartet und konnte in sechs Fällen abgeschlossen werden. Unter den befragten Betrieben befindet sich je ein Hotel, ein Restaurant, eine Eisdiele, ein Café mit Mittagstisch, ein Caterer und ein Café, welches abends zur Bar wird. Die Laufzeit der Befragung betrug 13 Monate. Im Januar 2023 wurde zunächst eine **umfassende Erstbefragung** durchgeführt. Diese Erstbefragung fand im Rahmen eines persönlichen Gesprächs von mindestens einer Stunde Dauer statt. Es folgten **vier Folgebefragungen**, jeweils im Abstand von drei Monaten und immer in Bezug auf die Ergebnisse der vorangegangenen Befragung.



Die vierte und letzte Folgebefragung konnte in vier der sechs befragten Betriebe ebenfalls als Präsenztermin durchgeführt werden. In den anderen beiden Betrieben erfolgte die letzte Befragung telefonisch. Alle anderen Folgebefragungen (erste, zweite und dritte) fanden in allen Betrieben telefonisch statt. Die komplette Befragung orientierte sich an einem standardisierten Fragenkatalog. Dieser Katalog teilt sich in drei Abschnitte: Relevant quantitative Daten zum Personal der Betriebe und Veränderungen; offene Fragen zur Personalsuche und Personalbindung und eine abschließende offene Frage zu Zukunftsplänen und Erwartungen.

3. Auswertung der Befragung: **Betrieb für Betrieb**



3.1 Das Hotel

Der Betrieb war über den gesamten Befragungszeitraum tarifgebunden. Es gibt keinen Betriebsrat. Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit der Beschäftigten wurde mit über sechs Jahren angegeben. Untypisch für die Branche ist, dass das House-keeping komplett inhouse organisiert ist.

| | 0 | 1. | 2. | 3. | 4. |
|---------------------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | Erstbefragung | Folgebefragung | Folgebefragung | Folgebefragung | Folgebefragung |
| Beschäftigte insg. ohne Auszubildende | 96 | 94 | 86 | 90 | 99 |
| Vollzeit | 69 | 67 | 72 | 76 | 73 |
| Teilzeit | 27 | 27 | 14 | 14 | 22 |
| Minijobs | - | - | - | - | 4 |
| Auszubildende | 16 | 15 | 11 | 21 | 22 |

Beschäftigtenkennzahlen des Betriebs

● Personalsuche

Die Anforderungen bei der Personalsuche wurden im Zeitraum vor der Befragung immer stärker gesenkt, da sich seltener geeignetes Personal fand. Geeignetes Personal bedeutet für das Hotel Personen mit abgeschlossener Ausbildung und Soft Skills. Kriterien, die sowohl für Beschäftigte als auch für Auszubildende bestehen, sind Deutschkenntnisse auf B1 Niveau, Zuverlässigkeit und Verbindlichkeit. Im ersten Quartal sind von zehn Bewerber:innen für Ausbildungsplätze neun Personen zu vereinbarten Vorstellungsgesprächen unentschuldigt nicht erschienen.

Als Instrument der Personalsuche wurden spezialisierte, kostenpflichtige Stellenportale, Kleinanzeigen und die sozialen Medien Instagram und Facebook genutzt. Als besonderes Angebot kann die Bereitstellung von Mitarbeitendenwohnungen genannt werden, aber trotz dieses Extras gab es bei deutschlandweiten Ausschreibungen

gen wenig Resonanz. Persönliche, interne und informelle Netzwerke haben sich als erfolgreicher herausgestellt. Im Befragungszeitraum wurde keine Anwerbeprämie an die Beschäftigten gezahlt.

In den letzten fünf Jahren (2018 bis 2023) ist es immer schwerer geworden, geeignetes Personal zu finden. Ein Vorkommnis im befragten Betrieb zeigt dies sehr deutlich: In der Hotelküche tauchte ein betriebsfremder Mann auf, wedelte dort mit Geldscheinen und bot den anwesenden Köch:innen eine Prämie in Höhe von 500 Euro an, wenn sie umgehend zu seinem Betrieb wechseln. Dieser offensive Anwerbeversuch spricht für einen dramatischen Fachkräftemangel, insbesondere bei Köch:innen.

● Personalbindung

Das Hotel setzt zahlreiche Personalbindungsmaßnahmen um. Die Tarifbindung schafft übergesetzliche Vorteile für die Beschäftigten und führt zu Transparenz hinsichtlich Gehalt und Sonderzahlungen, wie beispielsweise dem Weihnachtsgeld. Als geldwerter Vorteil ist die kostenfreie Verpflegung während der Arbeitszeit zu nennen. Bei der Dienst- und Ablaufplanung wird großer Wert darauf gelegt, dass Überstunden vermieden und Pausenzeiten eingehalten werden. Durch regelmäßige Betriebsfeiern (Sommer- und Weihnachtsfest) soll das Teamgefüge gestärkt werden. Die Direktion setzt auf offene Kommunikation, *„damit Spannungen früh erkannt werden und aus kleinen Problemen keine großen werden. Wo Menschen zusammenarbeiten, gibt es immer Spannungen, was ja auch gut ist.“*



„Plötzlich stand dieser Mann bei uns in der Küche und wedelte mit Geldscheinen.“

Diese Kommunikation erfolgt sowohl informell als auch formell (in Form von Jahresgesprächen; bei Neueinstellungen gibt es Mitarbeiter:innengespräche nach den ersten hundert Tagen). Für die Auszubildenden sollen durch Jobrotation zwischen den Arbeitsbereichen die Tätigkeiten möglichst abwechslungsreich bleiben. Vier angemietete Apartments stehen in erster Linie den Auszubildenden zur Verfügung, etwa wenn diese neu nach Berlin kommen und auf Wohnungssuche sind. Wenn diese Wohnungen aber einmal leer stehen, können sie auch von den anderen Beschäftigten genutzt werden, etwa temporär nach einer Trennung.

Trotz dieser Instrumente der Personalbindung kommt es zu Kündigungen. Gerade die Auszubildenden wünschen sich Abwechslung und neue Eindrücke, wenn ihre Ausbildung abgeschlossen ist. Im Befragungszeitraum wurden Köch:innen und anderen Fachkräften von konkurrierenden Betrieben neben Wechselprämien („bis zu 1.500 Euro“) auch höhere Gehälter angeboten, im Falle eines Kochs 250 Euro mehr im Monat. *„Solche Angebote sprechen sich herum.“*

● Allgemeines

Bei der offenen Abschlussfrage *„Wie blicken Sie auf 2023, welche Erwartungen haben Sie? Welche Ziele setzen Sie sich?“* wurde bei der Erstbefragung – unmittelbar nach Ende der Covid-19-Pandemie und im Zuge der hohen Inflationsrate und Energiekosten – die Hoffnung auf eine Normalisierung des Geschäftsumfelds geäußert. Geeignete und zuverlässige Auszubildende zu finden, wurde als größte Herausforderung genannt. Bei der vierten und letzten Folgebefragung wurde als größte Herausforderung die Suche nach ausgebildeten Köch:innen genannt. Gerade die à la carte Küche wird als stressig eingeschätzt und sei deswegen unbeliebt. Am Ende der Befragung gab es die Perspektive einer zusätzlichen Hoteleröffnung, was den Beschäftigten neue Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten eröffnet.

Eine Mitarbeiterin des Betriebs ist als Ausbilderin ausschließlich für die Betreuung der Auszubildenden zuständig. Im Befragungszeitraum veränderte sich die Meinung zu einer möglichen Ausbildungsplatzumlage. Zunächst wurde sie als zu pauschal und bürokratisch eingeschätzt, später hingegen wurde sie stärker als ausgleichend und fair empfunden. Im Befragungszeitraum wurden punktuell bei Unterbesetzung und Krankheit Leiharbeitsfirmen beauftragt.

3.2 Das Restaurant

Der Betrieb war über den gesamten Befragungszeitraum weder tarifgebunden noch gab es einen Betriebsrat. Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit wurde mit einem Jahr angegeben. Saisonbedingt konnte die zweite und dritte Folgebefragung nicht durchgeführt werden, da in den warmen Monaten der große Außenbereich eine starke Auslastung bedeutet.

| | 0 | 1. | 2. | 3. | 4. |
|---------------------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | Erstbefragung | Folgebefragung | Folgebefragung | Folgebefragung | Folgebefragung |
| Beschäftigte insg. ohne Auszubildende | 9 | 10 | x | x | 14 |
| Vollzeit | 1 | 2 | x | x | 2 |
| Teilzeit | 4 | 5 | x | x | 8 |
| Minijobs | 4 | 3 | x | x | 4 |
| Auszubildende | - | - | - | - | - |

Beschäftigtenkennzahlen des Betriebs

● Personalsuche

Die Kriterien, nach welchen Personal gesucht wird, sind Berufserfahrung und die zwischenmenschliche Passung zum restlichen Team: „*Am Ende muss es im Team funktionieren.*“ Während es nie lange dauert, Servicekräfte zu ersetzen, braucht es in der Küche durchschnittlich einen Monat, bis Stellen neu besetzt sind, da hier die fachlichen Anforderungen höher sind. Die meisten Neueinstellungen ergeben sich über Initiativbewerbungen und Empfehlungen von Seiten der bereits Beschäftigten. Weitere Instrumente der Personalsuche sind die firmeneigene Webseite, die sozialen Medien Instagram und Facebook, der firmeneigene Newsletter sowie am Betriebsort angebrachte Aushänge. Zu Beginn des Befragungszeitraums wurde der bereits erfolgte Versuch, den Service der Agentur für Arbeit zu nutzen, noch negativ bewertet: „*Das hat überhaupt nicht funktioniert, mir wurden nur Ingenieure aus Sri Lanka vorgeschlagen.*“ Bei der letzten Befragung wurde hingegen der Eingliederungszuschuss

von Leistungsbezieher:innen (nach § 16e Eingliederung von Langzeitarbeitslosen SGB II) positiv bewertet. Es sei eine Hürde, die Bürokratie und die Abläufe zu verstehen – sei diese Hürde aber genommen, stelle der Zuschuss eine substantielle Förderung dar. Zwei der zuletzt 14 Beschäftigten waren über eine Förderung nach § 16e SGB II angestellt.

Das Restaurant gibt es seit 2013, mit der Zeit sei es schwerer geworden, Personal zu finden. Die Covid-19-Pandemie wird hierbei als Einschnitt erlebt. Die Betriebe konkurrieren seitdem stärker um das Personal und die Gehaltsvorstellungen der Bewerber:innen steigen. Stellen werden häufig ungeplant frei, „es gibt Stress“ und dann muss schnell Ersatz gefunden werden. Früher bestand aufgrund der vielen Initiativbewerbungen nicht die Notwendigkeit, aktiv Personal zu suchen, heute ist das fallweise anders, insbesondere wenn Personal für die Küche gesucht wird.

● Personalbindung

Die Personalbindung werde durch emotionale Personalbindungsmaßnahmen unterstützt. Die Geschäftsführung nennt flache Hierarchien, den Versuch, persönliche Leidenschaften und Talente einzubinden sowie eine partizipative Dienstplanung, um einen „Arbeitsplatz zu bieten, den die Beschäftigten in ihr Leben integrieren können“. Bei den Preisen werde bewusst Platz für Trinkgeld einkalkuliert – eine Rechnung, die aufgehe, da viel Trinkgeld gegeben werde. Das Nachhaltigkeitskonzept des Restaurants ziehe ein interessiertes und aufgeschlossenes Publikum an, was wiederum zu einer angenehmen Arbeitsatmosphäre beitrage.



„Ich habe wenige Leute, die wirklich zu 100 Prozent diesen Job machen.“

Die hohe Fluktuation wird primär durch die Einstellung der Beschäftigten zu ihrer Arbeit in der Gastronomie erklärt. *„Ich habe wenige Leute, die wirklich zu 100 Prozent diesen Job machen.“* Der Großteil der Beschäftigten begreift das Gastgewerbe als Durchgangsstation und möchte sich beruflich weiterentwickeln, was mit einem Branchenwechsel verbunden wird. Es ist zu vermuten, dass eine berufliche Weiterqualifizierung innerhalb der Branche nicht in Betracht gezogen wird.

Durch das Nachhaltigkeitskonzept des Restaurants erlernen die Beschäftigten spezifisches Wissen, es gibt aber keine formellen Fort- oder Weiterbildungsangebote. Die saisonale Schwankung (mehr Gäste im Sommer) wird als zusätzlicher Grund für die Fluktuation genannt, da dann mehr Personal als in den Monaten ohne Außenbereich benötigt wird. Der Interviewpartner sagt dazu: *„Ich habe schon oft darüber nachgedacht, ob es nicht besser wäre mit drei Leuten in Vollzeit zu arbeiten. Das würde weniger Wechsel und weniger Wissensverlust bedeuten!“* Dann sei aber das Problem die Urlaubs- und Krankheitsvertretung. Ein größeres Team bedeute mehr Flexibilität bei der Dienstplanung, weswegen eine geringere Identifikation der Beschäftigten mit dem Betrieb in Kauf genommen wird. Die Möglichkeit über ein dauerhaftes Ausfallmanagement spontane Fehlzeiten zu kompensieren, wird aktuell nicht in Betracht gezogen.

● Allgemeines

Die allgemeinen Ziele für das Jahr 2023 waren, profitabler zu werden und den Umsatz zu erhöhen. Grundsätzlich bestehe ein kaum zu haltendes Spannungsverhältnis zwischen dem Nachhaltigkeitsideal des Restaurants, dem Wunsch, durch moderate Preise möglichst vielen Menschen einen Restaurantbesuch zu ermöglichen, und dem Ziel, trotzdem Gewinn zu machen. Deswegen wurde bei der Erstbefragung die Absicht geäußert, sich um finanzielle Förderungen bei den Personalkosten oder um Investitionsunterstützungen zu bemühen.

Bei der letzten Befragung wurde hier der Eingliederungszuschuss der Agentur für Arbeit positiv hervorgehoben. Gleichzeitig wurden bürokratische Hürden beim Aufenthaltsrecht kritisiert: Es habe beispielsweise Kontakt zu einer sehr geeigneten, bereits in Berlin lebenden Köchin mit taiwanesischer Staatsangehörigkeit gegeben, die aber aufgrund der aufenthaltsrechtlichen Arbeitszeiteinschränkungen nicht angestellt werden konnte.

3.3 Die Eisdielen

Der Betrieb war über den gesamten Befragungszeitraum nicht tarifgebunden. Es gibt keinen Betriebsrat. Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit wurde mit unter einem Jahr angegeben.

| | Erstbefragung | Folgebefragung | Folgebefragung | Folgebefragung | Folgebefragung |
|---------------------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | 0 | 1. | 2. | 3. | 4. |
| Beschäftigte insg. ohne Auszubildende | 3 | 3 | 6 | 5 | 4 |
| Vollzeit | - | - | - | - | - |
| Teilzeit | - | - | 1 | - | - |
| Minijobs | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 |
| Auszubildende | - | - | - | - | - |

Beschäftigtenkennzahlen des Betriebs

● Personalsuche

Kommunikationsfreude und Zugewandtheit im Umgang mit Gästen sowie Verantwortungsbewusstsein gegenüber der Arbeit werden als Auswahlkriterien bei der Personalsuche genannt. Problematisiert wird eine oft verklärte Vorstellung der Bewerber:innen, was den Arbeitsalltag angeht. „*Das wird total romantisiert, so wie der Bademeisterjob zum Beispiel, immer gute Laune, Sonne und Eis essen.*“ Vielmehr bedeute die Anstellung aber besonders bei gutem Wetter mehr Belastung, denn durch das erhöhte Bestellaufkommen verdichtet sich die Arbeit. Es gibt keinerlei Mangel an Bewerbungen, schwierig ist es, die tatsächlich geeigneten Arbeitskräfte herauszufiltern. Bis es zu einem persönlichen Kennenlernen, einer Probeschicht und anschließend zur Vertragsunterzeichnung kommt, vergehen in der Regel drei Wochen. Gesucht wird das Personal primär über das soziale Medium Instagram, hierfür wird auch Geld in Umkreissuchen investiert.

So wird das Gesuch verstärkt Personen in der Nähe angezeigt – eine Wohnortnähe zum Betrieb ist insbesondere aufgrund der manchmal nur halbtägigen Schichten von Vorteil. Die Suche über Instagram wird positiv bewertet, da so die Bewerber:innen bereits einen Eindruck von dem Unternehmen gewinnen. Initiativbewerbungen und Empfehlungen aus dem Team sind zwei weitere Wege, über die Personal gewonnen wird.

Was die Personalsuche angeht wird die Covid-19-Pandemie nicht als Einschnitt empfunden. *„Wir suchen keine Leute, die schon in Australien und London für mehrere Jahre hinter der Kaffeemaschine gestanden haben oder ausgebildete **Patissiers** sind – auf dem Gebiet ist es sicher schwerer geworden.“* Es gibt im Betrieb keine formellen Aus- oder Weiterbildungen. Die Einschätzung ist, dass Beschäftigte zu anderen, spezialisierten Betrieben wechseln, wenn sie Neues lernen möchten.

● Personalbindung

Die starke saisonale Schwankung des Geschäfts stellt eine Herausforderung für die Personalbindung dar. Es kommt aber vor, dass Personen mehrere Saisons hintereinander arbeiten, also Sommer für Sommer zurückkehren. *„Wir wollen den Beschäftigten zwar Verantwortung übertragen, aber es ist ganz klar, dass der Job für sie nicht die oberste Priorität hat.“* Es gibt keine formalen Instrumente der Personalbindung, auf die Bedürfnisse der Beschäftigten werde individuell eingegangen. Wünsche nach temporär höherem oder niedrigerem Arbeitszeitvolumen werden nach Möglichkeit berücksichtigt. Das bedeutet auch, dass der Inhaber immer wieder spontan einspringt. Zu Beginn der Befragung wurde die Kugel Eis mit 1,90 Euro veranschlagt – ein Preis, der bewusst Platz für Trinkgeld gelassen hat. Im Verlauf der Befragung wurde aber die „Schallmauer“ von 2 Euro durchbrochen.

● Allgemeines

In den Monaten nach der Eröffnung wendete der Inhaber 90 bis 110 Stunden die Woche für den Betrieb auf – ein Arbeitszeitmodell, das nicht nachhaltig, gesundheitsförderlich oder familienfreundlich ist. Diese Form der Überlastung konnte schrittweise reduziert werden, auch indem mehr Arbeit durch Beschäftigte übernommen wurde. In Kleinstbetrieben werden Personalschwankungen oft durch die Inhaber:innen ausgeglichen. Es wurde der Wunsch geäußert, effizienter und schneller zu werden, etwa durch technische Entlastungen (automatischer Milchschaumer) und eine stärkere Standardisierung in der Eisproduktion.



„In der ersten Zeit gab es Wochen, da habe ich mehr als 90 Stunden gearbeitet.“

3.4 Das Café mit Mittagstisch

Der Betrieb war über den gesamten Befragungszeitraum weder tarifgebunden noch gab es einen Betriebsrat. Der Betrieb besteht seit 2019, die längsten Betriebszugehörigkeiten sind drei und vier Jahre, manche Beschäftigte bleiben nur wenige Monate.

| | 0 | 1. | 2. | 3. | 4. |
|---------------------------------------|---|----|----|----|----|
| Beschäftigte insg. ohne Auszubildende | 4 | 4 | 5 | 5 | 6 |
| Vollzeit | - | - | - | - | - |
| Teilzeit | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Minijobs | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| Auszubildende | - | - | - | - | - |

Beschäftigtenkennzahlen des Betriebs

● Personalsuche

Die Kriterien, nach denen Personal gesucht wird, haben sich seit der Betriebsgründung 2019 zum Teil geändert. Gleich geblieben sind der Anspruch an Deutschkenntnisse, Freundlichkeit und Teamfähigkeit. Arbeitserfahrung in der Gastronomie war kein zwingendes Kriterium, da die wichtigen Grundkenntnisse on-the-job vermittelt werden können. Fallweise wurde aber die Belastung durch die Arbeit falsch eingeschätzt: Viele Initiativbewerbungen kommen von Kund:innen, die den Betrieb nur aus Sicht der Gäste kennen. Um sich einen hohen Einarbeitungsaufwand zu sparen, wurde Arbeitserfahrung in der Gastronomie mit der Zeit stärker gewichtet. Eine ausreichende Zahl an Bewerber:innen ermöglicht es dem Betrieb, höhere Anforderungen zu stellen: Nachdem zuletzt eine Minijobstelle in den sozialen Medien ausgeschrieben wurde, bewarben sich darauf 20 Personen.

Das wirksamste Instrument der Personalsuche ist der Aushang am Betriebsort, gefolgt von den informellen Netzwerken des Teams und der Kund:innenschaft, sowie dem sozialen Medium Instagram. Im Befragungszeitraum kam es zweimal dazu, dass ehemalige Beschäftigte nach Unterbrechungen wieder eingestellt wurden. Unabhängig davon, ob es aktuell Aushänge am Fenster gibt, bewirbt sich mindestens einmal pro Woche ein:e Interessent:in initiativ. Die Interviewpartnerin vermutet, dass die regelmäßigen Initiativbewerbungen mit der angenehmen Atmosphäre im Café zusammenhängen, die geprägt sei von einer „*Freundlichkeit über dem Berliner Durchschnitt*“ und dem Einrichtungskonzept. Die Covid-19-Pandemie wurde in Bezug auf die Personalsuche nicht als Einschnitt erlebt, „*vermutlich auch, weil wir keine ausgebildeten Leute suchen*“. Einer Beschäftigten wurde ein eintägiger Latte-Art Kurs ermöglicht, die Interviewpartnerin hat einen 5-tägigen Kurs zu Kaffeezubereitung und -verkauf besucht, beide Schulungen fanden an einem privaten Institut und ohne Förderung statt. Ansonsten bietet der Betrieb den Beschäftigten keine formellen Aus-, Fort- oder Weiterbildungsangebote an.

● Personalbindung

Die bereits oben erwähnte angenehme Atmosphäre sowohl innerhalb des Teams als auch bei den Kund:innen – viele davon Stammgäste – soll auch der Personalbindung dienen. Da für Minijobs meist überall nur der Mindestlohn gezahlt werde, sei die Frage, wie man sich am Arbeitsplatz fühle, ausschlaggebend für die Bindung an den Betrieb. Ein großer Teil des Gästekontakts läuft über den Tresen, weswegen verhältnismäßig wenig Trinkgeld gezahlt wird. Eine erfahrenere Teilzeitkraft erhält



*„Eine 5-Tage-
Woche wäre toll.“*

3.4 Das Café mit Mittagstisch



auch deswegen einen Stundenlohn, der über dem gesetzlichen Mindestlohn liegt. Alle anderen Beschäftigte erhalten den Mindestlohn. Durch eine partizipative Dienstplanung sollen auch die individuellen Bedürfnisse der Minijobber:innen – vor allem Prüfungszeiträume/Semesterferien – abgebildet werden.

Die hohe Fluktuation wird als Herausforderung erkannt und das Ziel formuliert, ein eingespieltes und stabiles Team zu haben, an welches auch Verantwortung übertragen werden kann. Viele Beschäftigte betrachten die Arbeit in der Gastronomie als Durchgangsstation, vor allem Studierende wechseln häufig in studiennahe Nebenjobs oder geben nach dem Abschluss des Studiums ihre Anstellung im Café auf. Es wurde überlegt, durch mehr Teilzeitanstellungen und weniger geringfügige Beschäftigung mehr Verbindlichkeit zu schaffen, das Problem hierbei sei aber, dass ein kleineres Team zu weniger Flexibilität bei Ausfällen durch Krankheit oder Urlaub führe.

● Allgemeines

Freitags und samstags wird die Inhaberin von ihrem Mann unterstützt, was den Effekt hat, dass beide eine 6-Tage-Arbeitswoche haben. Langfristig soll die eigene Arbeitswoche auf fünf Tage reduziert werden. Um dies zu erreichen, muss der Umsatz gesteigert werden, um so die Personalkosten zu decken. Am Ende des Befragungszeitraums wurde eine Müdigkeit gegenüber einem andauernden Management unterschiedlichster Herausforderungen geäußert. Neben den allgemein bekannten wirtschaftlichen Einschnitten durch die Covid-19-Pandemie, gestiegenen Energie- und Rohstoffpreisen sowie der hohen Inflation war das Café von einer Großbaustelle direkt vor der Tür betroffen.

3.5 Der Caterer

Der Betrieb war über den gesamten Befragungszeitraum tarifgebunden und es gab durchgehend einen Betriebsrat. Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit der Beschäftigten wurde mit zwölf Jahren angegeben.

| | 0 | 1. | 2. | 3. | 4. |
|---------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| Beschäftigte insg. ohne Auszubildende | 152 | 150 | 157 | 155 | 152 |
| Vollzeit | 123 | 121 | 132 | 130 | 130 |
| Teilzeit | 29 | 29 | 25 | 25 | 22 |
| Minijobs | - | - | - | - | - |
| Auszubildende | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 |

Beschäftigtenkennzahlen des Betriebs

● Personalsuche

Zumeist werden Fachkräfte gesucht, dementsprechend ist das erste Kriterium eine abgeschlossene Berufsausbildung. Der Betrieb ist grundsätzlich für Quereinsteiger:innen mit langjähriger Berufserfahrung offen. Es wurde häufig die Erfahrung gemacht, dass die Bewerber:innen sehr unverbindlich agieren, sich beispielsweise bewerben, dann aber nicht zu erreichen sind, obwohl sich von Unternehmensseite um eine rasche Reaktion bemüht wird. Es wird stets eine Probeschicht vereinbart. So erhält der:die Bewerber:in eine bessere Einschätzung vom Arbeitsalltag im Betrieb und das Team erhält einen ersten Eindruck von Auftreten und Fähigkeiten der sich bewerbenden Person. Neben Stellenanzeigen bei kommerziellen Anbietern, sowie auf der firmeneigenen Webseite wurden im Befragungszeitraum sogenannte Jobkampagnen in Auftrag gegeben. Hierfür wurde ein Rekrutierungsunternehmen beauftragt. Die Kampagne kostet zwischen 1.500 und 2.000 Euro – eine Investition, die am Ende des Befragungszeitraums positiv bewertet wurde.

Der Anbieter geht aktiv in sozialen Medien auf potenzielle, aber passive Bewerber:innen zu. Als mit Abstand erfolgreichsten – „80 Prozent unserer letzten Einstellungen“ – erweisen sich bei der ersten Befragung die Empfehlungen der eigenen Mitarbeiter:innen. Kommt es zur Vertragsunterzeichnung, erhält der:die Tippgeber:in eine Prämie von 1.000 Euro.

Insgesamt hat sich der Bewerbungsprozess in den letzten Jahren beschleunigt und für ein erstes Gespräch braucht es deutlich weniger Unterlagen. Es war immer schwierig, geeignetes Personal zu finden, das Arbeiten in der Branche gelte nicht als „*ordentlicher Beruf*“. Die Covid-19-Pandemie hat diesen Trend verschärft. Seit einigen Jahren kommt es vermehrt zu Bewerbungen aus dem außereuropäischen Ausland, allerdings bestehen drei Hemmnisse, die eine Einstellung erschweren bzw. unmöglich machen: Oft haben diese Bewerber:innen keine Ausbildung oder Arbeitserfahrung im Gastgewerbe. Außerdem werden die aufenthaltsrechtlichen Hürden seitens des Betriebs als zu hoch empfunden, als dass man diese Bewerbungen ernsthaft in Betracht ziehen könnte. Zudem fragen diese Bewerber:innen oft Unterstützung bei der Wohnungssuche an, was bei dem angespannten Wohnungsmarkt in Berlin ein zusätzliches Hemmnis darstellt.



„Bei kleinen Betrieben geht es oft einfach ums Überleben, aber bei den Großen hat es in den letzten fünf, sechs Jahren definitiv ein Umdenken gegeben.“

Der Betrieb bildete im Befragungszeitraum in den Berufen Koch/Köchin, Fachmann/ Fachfrau für Restaurants und Veranstaltungsservice aus, sowie den nicht zum Gastgewerbe gehörigen Ausbildungsberuf Verkaufsaufmann/Verkaufsfrau. Viele Auszubildende erleben den Wechsel von der Schule in die Ausbildung als starke Belastung, dementsprechend wird bei der Auszubildendensuche eine möglichst verlässliche und stabile Persönlichkeit genauso hoch bewertet wie die Schulnoten. In den neuen zweijährigen Ausbildungsberufen Fachkraft Küche und Fachkraft Gastronomie wird nicht ausgebildet. Falls Auszubildende die oben genannten dreijährigen Ausbildungen nicht schaffen sollten, wird darin aber eine Rückfalloption gesehen.

● Personalbindung

Im befragten Betrieb ist die Personalentwicklung von zentraler Bedeutung. Neben den tariflich festgelegten Sonderzahlungen sind u. a. ein Zuschuss zum BVG-Ticket und Gewinnbeteiligung bei der Einhaltung festgelegter Gewinnziele, sowie kostenfreies Frühstück und Mittagessen zu nennen. Die Tarifbindung und die Tatsache, dass es einen Betriebsrat gibt, werden offensiv beworben. Es bestehen regelmäßige Kommunikations- und Austauschformate wie die Betriebsversammlung, gemeinsame Frühstücke, regelmäßige Mitarbeitendengespräche und Feiern. Anonyme Online-Mitarbeitendenbefragungen holen mehrmals im Jahr die Rückmeldung der Beschäftigten ein. Wichtige Gründe für Kündigungen sind der Wunsch nach mehr Vereinbarkeit – etwa, nie am Wochenende arbeiten zu müssen –, Wohnortwechsel oder Aufstiegsambitionen, die aufgrund der niedrigen Fluktuation schwer im Betrieb verwirklicht werden können.

● Allgemeines

Ein Ergebnis der Mitarbeitendenbefragungen ist der Wunsch nach Arbeitszeitflexibilisierung. Die betrieblichen Anforderungen erschweren hier Veränderungen. Nach außen soll die Arbeitgebermarke weiter gestärkt werden und so die Anzahl der Bewerbungen gesteigert werden. Dieses Ziel konnte bei der letzten Befragung als erreicht betrachtet werden, auch durch die Jobkampagnen konnten die Bewerber:innen zahlen erhöht werden.

In den letzten Jahren habe sich die Konkurrenz um Fachkräfte mit anderen mittleren und großen Betrieben verstärkt. Auch deswegen sei in der Branche ein Bemühen der Geschäftsführungen um mehr Beschäftigtenzufriedenheit zu beobachten.

3.6 Das Café mit Bar

Der Betrieb war über den gesamten Befragungszeitraum weder tarifgebunden noch gab es einen Betriebsrat. Der Betrieb wurde 2017 gegründet. Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit der Beschäftigten wurde mit 2,5 Jahren angegeben.

| | 0 | 1. | 2. | 3. | 4. |
|---------------------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | Erstbefragung | Folgebefragung | Folgebefragung | Folgebefragung | Folgebefragung |
| Beschäftigte insg. ohne Auszubildende | 10 | 12 | 12 | 14 | 15 |
| Vollzeit | - | - | - | - | - |
| Teilzeit | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| Minijobs | 5 | 7 | 8 | 10 | 12 |
| Auszubildende | - | - | - | - | - |

Beschäftigtenkennzahlen des Betriebs

● Personalsuche

Offene Stellen können immer schnell besetzt werden. Die wichtigsten Kriterien für Neueinstellungen sind Berufserfahrung und eine gute Passung im Team. Eine grundsätzliche Einarbeitung wird als zu aufwendig empfunden, weswegen Berufserfahrung in der Gastronomie eine zwingende Voraussetzung ist. Die Bereitschaft, sich gegenseitig zu unterstützen sowie ein achtsamer und respektvoller Umgang im Team sind das zweite zentrale Einstellungskriterium. Der Aushang am Betriebsort ist das erfolgreichste Instrument der Personalsuche, gefolgt von Annoncen auf Kleinanzeigen, Instagram und Facebook. Früher waren Empfehlungen aus dem Team wichtig, *„aktuell aber weniger, denn wir werden alle älter und immer weniger Menschen im Umfeld machen noch Gastro.“* Annoncen bei kommerziellen Anbietern haben zu keiner Neuanstellung geführt, weswegen hierauf nicht mehr zurückgegriffen wird. Die Bewerber:innen werden durchschnittlich jünger und haben weniger Erfahrung. Es ist seit der Betriebsgründung schwerer geworden, erfahrenes Personal zu finden, die Covid-19-Pandemie stellte hierbei einen Bruch dar. Insbesondere Köch:innen sind schwierig zu finden. *„Eine Fachkraft wäre bei uns wohl unterfordert, aber es sollte*

dann schon zumindest jemand mit viel Berufserfahrung sein.“ Trotz allem konnte der Betrieb nach der Pandemie mit demselben Personal weiterarbeiten: *„Die Teilzeitkräfte haben wir gehalten, die fünf Minijobber sind tatsächlich alle zurückgekommen.“* Vor dem Befragungszeitraum hat ein Beschäftigter parallel zur Anstellung eine Weiterbildung zum Barkeeper absolviert, im Befragungszeitraum ist es zu keinen Aus-, Fort- oder Weiterbildungen gekommen. Die Beschäftigten teilen untereinander Videotutorials, etwa für die Bedienung der Kaffeemaschine.

● Personalbindung

Eine partizipative Dienstplanung soll die Bedürfnisse der Beschäftigten abbilden. Urlaub kann meist wie gewünscht gewährt werden. Bei der Dienstplanung wird darauf geachtet, dass besonders anstrengende Schichten gleichmäßig vergeben werden. Die Inhaberin arbeitet im Betrieb mit, ist nah an den Beschäftigten und im gesamten Team herrsche ein sehr wertschätzender Umgang. Es muss selten von den Beschäftigten spontan eingesprungen werden, oft übernimmt bei Ausfällen die Inhaberin die Schicht. Der Abschluss eines Studiums, ein Branchen- oder Wohnortwechsel sowie die Familiengründung werden am häufigsten als Kündigungsgründe genannt.

● Allgemeines

Im Befragungszeitraum wurde die Speisekarte mehrfach umgestellt, um ein ausgewogenes Verhältnis von Aufwand und Umsatz zu erzielen. Das Team ist kontinuierlich gewachsen, was auch daran lag, dass Angestellte ihre Stunden reduzieren wollten. Generell bevorzugt die Interviewpartnerin Teilzeitanstellungen gegenüber Minijobs, aber viele Bewerber:innen wollen ausschließlich geringfügig beschäftigt werden.



„Nach der Pandemie sind alle unsere Minijobber zurückgekommen.“

Impressum

1. Auflage

Berlin, Mai 2024

**Personalsuche und -bindung im Berliner Gastgewerbe.
Auswertung einer Verlaufsbefragung**

Autor: Christopher Rochow

Herausgeber:  **ArbeitGestalten**

Beratungsgesellschaft mbH, Ahlhoff
Havelberger Straße 4
D-10559 Berlin
Telefon: 030 280 320 86
www.arbeitgestaltengmbh.de
info@arbeitgestaltengmbh.de

Redaktionsschluss: März 2024

Design & Layout: Emma Kollmorgen | www.emmakollmorgen.de

Fotos: Melanie Hauke



Die Publikation „Auswertung einer Verlaufsbefragung“ wurde im Rahmen des Projektes Joboption Berlin erstellt. www.joboption-berlin.de



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

Kooperationspartner:



