



Gute Leitung – motivierte Beschäftigte.

Leitfaden für Arbeitgeber:innen
in der Gastronomie



Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Einführung | 02 |
| 1. Personalbindung: Gutes Personal finden und an den Betrieb binden | 03 |
| 1.1 Personalentwicklung | 03 |
| 1.2 Personalgewinnung | 04 |
| 1.3 Kommunikation | 06 |
| 1.4 Gesundheitsmanagement | 07 |
| 2. Interkulturelle Kompetenz | 09 |
| 3. Arbeitszeitplanung | 13 |
| 4. Beschäftigungsform, Tarifvertrag und Preiskalkulation | 18 |
| 4.1 Beschäftigungsform | 18 |
| 4.2 Tarifvertrag | 19 |
| 4.3 Preiskalkulation | 20 |
| 5. Ausbildung | 22 |
| 6. Krisenmanagement | 25 |
| 7. Altersvorsorge | 26 |
| Impressum | 28 |

Neben einer guten Idee, einem überzeugenden Geschäftskonzept und einem passenden Standort gibt es noch viele weitere Herausforderungen für Arbeitgeber:innen, die in der Berliner Gastronomie einen Betrieb eröffnen wollen. Denn schöne Räumlichkeiten und eine gute Geschäftsidee reichen nicht aus, um sich dauerhaft in der Branche zu behaupten. Das Gastgewerbe und vor allem die Gastronomie ist ein personalintensives Gewerbe; gleichzeitig ist die Branche seit langem geprägt von einer sehr hohen Personalfluktuation.¹

Der vorliegende Leitfaden soll Ihnen einen ersten Überblick darüber geben, wie Sie Ihren gastronomischen Betrieb so aufstellen, dass Ihre Beschäftigten zufrieden und motiviert sind – zum Wohle auch des Betriebs und der Arbeitgeber:innen. In einer Branche, in der die Beschäftigten maßgeblich zum Erfolg eines Betriebs beitragen, ist es unabdingbar, diesen Beschäftigten einen guten Arbeitsplatz und gute Arbeitsbedingungen zu bieten. Der zunehmende Arbeits- und Fachkräftemangel – verstärkt durch die Covid-19-Pandemie – führt dazu, dass unzufriedene Mitarbeiter:innen eher den Betrieb wechseln, da sie wissen, dass sie gefragt sind und schnell eine neue Anstellung finden. Personal zu finden und zu binden, ist zu einer zentralen Aufgabe eines Unternehmens geworden.

Dementsprechend beschäftigt sich das erste Kapitel des Leitfadens mit genau dieser Frage. Wie können Sie gutes Personal finden, binden und entwickeln?

Die Gastronomie war immer eine offene und multikulturell geprägte Branche. Mit den Fluchtbewegungen von 2015 und den ankommenden Geflüchteten aus der Ukraine 2022 gewinnt interkulturelle Kompetenz im Team und bei Arbeitgeber:innen zusätzlich an Bedeutung und Dringlichkeit. Matthias Zwielong, Direktor der Albrechtshof-Hotels, leitet schon lange internationale Teams. In Form eines Interviews teilt er seine Einblicke.

Dienstplanung ist der wichtigste Faktor, wenn es um die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben Ihrer Angestellten geht. Eine gut organisierte und rechtskonforme Arbeitszeitplanung macht Ihre Beschäftigten und damit auch Ihre Gäste und Sie selbst zufriedener – darum geht es in Kapitel drei.

Welche Beschäftigungsformen gibt es, was sind Tarifverträge und wie kalkulieren Sie Preise für Speisen und Getränke? Alle drei Themen betreffen die Personalkosten und werden in Kapitel vier erläutert.

Neben dem allgemeinen Personal- ist auch ein Fachkräftemangel zu beklagen. Wie Sie diesem Problem durch Ausbildung begegnen und dadurch die ganze Branche nachhaltig unterstützen, behandelt das fünfte Kapitel des Leitfadens.

Die Covid-19-Pandemie hat gezeigt, wie krisenanfällig die Gastronomie sein kann. Wie Sie Krisen vorbeugen können und was zu tun ist, kommt es doch zu einer unternehmensbedrohenden Situation, wird in Kapitel sechs verhandelt.

Um Altersarmut abzuwenden, ist betriebliche und private Altersvorsorge wichtig. Die Komplexität des Themas und die „Jugendhaftigkeit“ der Gastronomie führen dazu, dass diese Themen oft zu kurz kommen. Kapitel sieben schafft einen ersten Überblick – Ihre Beschäftigten und Ihr zukünftiges Ich werden es Ihnen danken.

Die Themenschwerpunkte dieses Leitfadens wurden im Austausch mit den Sozialpartnern der Branche, dem DEHOGA Berlin und der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG), zahlreichen Arbeitgeber:innen sowie Betriebsräten und weiteren Akteur:innen des Berliner Gastgewerbes entwickelt und erarbeitet. Wir danken für die gute Zusammenarbeit!

¹ Vgl. Statistik der Bundesagentur für Arbeit; Berichte: „Blickpunkt Arbeitsmarkt – Der Arbeitsmarkt in Deutschland 2019“, Nürnberg, November 2020, S. 144.

1. Personalbindung: Gutes Personal finden und an den Betrieb binden

In den letzten Jahren haben der Arbeits- und Fachkräftemangel im Gastgewerbe zugenommen, vor allem mit Beginn der Covid-19-Pandemie haben viele Beschäftigte die Branche verlassen. Gutes Personal zu finden, es zu entwickeln und im Betrieb zu halten, ist also inzwischen auch im Gastgewerbe wichtiger denn je, um im Wettbewerb mit anderen Betrieben und auch mit anderen Branchen zu bestehen.

1.1 Personalentwicklung

Personalentwicklung bedeutet, diejenigen Kompetenzen und Qualifikationen zu erkennen, die ein Betrieb benötigt, um erfolgreich zu bestehen. Die Weiterbildung, Qualifizierung und Entwicklung der Beschäftigten stellen die zentralen Bestandteile der Personalentwicklung dar.

Entwicklung der Beschäftigten

Durch Personalgespräche können Sie ermitteln, welche Bedarfe und Wünsche Ihre Beschäftigten haben. Gleichzeitig können Sie den einzelnen Beschäftigten detailliert Feedback geben und mit ihnen Entwicklungsperspektiven besprechen. Es ist wichtig, dass diese Personalgespräche rechtzeitig vereinbart werden, so dass sich beide Seiten darauf vorbereiten können. Ein spontanes Jahresgespräch zwischen Tür und Angel zur Evaluierung der Leistung – nur weil Sie gerade Zeit haben und es im Betrieb gerade ruhig ist: Das ist ein No-Go, da die betroffene Person unvorbereitet in das Gespräch geht und es der:dem Beschäftigten den Eindruck vermitteln kann, dass Sie sich selbst ebenfalls nicht vorbereitet haben. Kurzum: Es zeugt von Respekt und vermittelt den Beschäftigten Wertschätzung, wenn Sie die Personalgespräche rechtzeitig ankündigen und in einem ruhigen Ambiente ohne Störungen durchführen.

Dabei muss es nicht immer nur lange Jahresgespräche geben, auch zwei oder drei kürzere Gespräche pro Jahr können sinnvoll sein, sollten aber auch so kommuniziert werden. Folgende Punkte sollten Bestandteil eines Personalgesprächs sein²:

- Begrüßung und Gesprächseröffnung
- Arbeitsumfeld; Zufriedenheit im Unternehmen
- Arbeitsaufgaben und Leistungsbewertung (Feedback geben)
- Entwicklung und Perspektiven
- Vereinbarungen und Ziele
- Zusammenfassung und Gesprächsabschluss

Auch Qualifizierungsmaßnahmen wie eine Weiterbildung, die im Betrieb benötigt wird und an der die:der Beschäftigte Interesse hat, sind demnach Gegenstand eines Personalgesprächs.

Weiterbildung und Qualifizierung

Von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen profitieren Sie als Arbeitgeber:in genauso wie die einzelnen Beschäftigten und das Team, denn sie führen zur Verbesserung von Arbeitsabläufen und zur Bindung des Personals an den Betrieb. Die Beschäftigten oder auch Sie selbst als Führungskraft erlernen neue Fähigkeiten, die sie im Arbeitsalltag stärken und Ihrem Betrieb einen Wettbewerbsvorteil beschieren. Darüber hinaus ist das Angebot einer Weiterbildung auch ein Zeichen der Wertschätzung gegenüber den Mitarbeiter:innen.

Für die Gastronomie relevante Angebote reichen von Weiterbildungen zu den anerkannten Ausbildungsberufen, über Lehrgänge zum:zur Sommelier:ière oder Barmixer:in bis hin zu Serviceschulungen, Wein-Basiskursen oder auch Rhetorik-Kursen für Führungskräfte. Die Möglichkeiten sind vielfältig, Sie sollten sich nur genau überlegen, was Sie, Ihr Betrieb und Ihre Beschäftigten brauchen. Neben den zahlreichen Fort- und Weiterbildungsangeboten gibt es auch Unterstützungs- und Fördermöglichkeiten.

² Vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit: „Leitfaden – Systematische Mitarbeitergespräche“; Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber https://guter-gastgeber-guter-arbeitgeber.de/themes/ggga/files/PDFs/GGGA_Broschuere_Praxishilfe_Web.pdf

Das Projekt HOGA:Co ist ein Weiterbildungsverbund in der Region Berlin-Brandenburg und eine Koordinierungsstelle für Weiterbildung im Berliner Gastgewerbe und vermittelt Informationen und Kooperationspartner in der betrieblichen Fort- und Weiterbildung. Gefördert wird das Projekt vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Gastgewerbliche Betriebe, die bestimmte Fortbildungsangebote suchen, finden bei HOGA:Co persönliche Beratung, Kontakte zu geeigneten Weiterbildungsanbietern und zu Betrieben in ähnlicher Lage, Ideen und Erfahrungen aus Wissenschaft und Praxis sowie Unterstützung beim Aufbau kurz- oder längerfristiger Kooperationen zur passgenauen Weiterbildung. Das Projekt greift die Fragen und Bedarfe von Betrieben auf, organisiert regelmäßig Fach- und Austauschveranstaltungen und bietet ein Forum für Good Practice. Sie erreichen die Mitarbeiter:innen von HOGA:Co unter: www.hogaco.berlin, kontakt@hogaco.berlin und telefonisch: 030 / 397 391 65.

Fördermöglichkeiten

Durch das Qualifizierungschancengesetz gibt es seit 2019 die Möglichkeit, auch geringqualifizierte Beschäftigte durch Weiterbildungen zu entwickeln. Gefördert werden die Weiterbildungen von der Bundesagentur für Arbeit. Gerade für kleine Unternehmen mit bis zu zehn Beschäftigten lohnt sich die Qualifizierungsoffensive, denn sie erhalten bis zu 100 Prozent der Lehrgangskosten erstattet und Sie als Arbeitgeber:in bekommen Zuschüsse zum Arbeitsentgelt während der Weiterbildung Ihrer Mitarbeiter:innen. Das heißt, wenn Ihre Beschäftigten bei der Weiterbildung sind, können Sie für diesen Zeitraum für einen Ersatz sorgen – der Arbeitsausfall kann also kompensiert werden. Verfügen die Beschäftigten über keinen Berufsabschluss, so sind sogar Zuschüsse von bis zu 100 Prozent möglich (dies gilt unabhängig von der Größe des Betriebs).³ Der Arbeitgeber-Service der Agentur für Arbeit unterstützt und berät Sie kostenfrei zu den Fördermöglichkeiten unter der Telefonnummer 0800 / 455 552 0.

³ Vgl. Bundesagentur für Arbeit: „Förderung von Weiterbildung“ (Website) www.arbeitsagentur.de/unternehmen/finanziell/foerderung-von-weiterbildung

Weiterführende Informationen:

- Ein Leitfaden für Arbeitgeber:innen und Führungskräfte zur Personalentwicklung von der Initiative Neue Qualität der Arbeit: www.inqa.de/SharedDocs/downloads/interne-potenziale-kompetenzen-von-mitarbeiterinnen-und-mitarbeitern.pdf?__blob=publicationFile&v=3
- Personalgespräch: Einen Leitfaden und Vorbereitungsbögen für Führungskräfte und Beschäftigte können Sie hier herunterladen: <https://guter-gastgeber-guter-arbeitgeber.de/praxishilfen/praxishilfen-und-tipps>
- Einen guten Überblick über die Weiterbildungsmöglichkeiten finden Sie beim Oberstufenzentrum Gastgewerbe Brillat-Savarin-Schule: www.osz-gastgewerbe.de/weiterbildung.html
- Informationen zu den Fördermöglichkeiten der Agentur für Arbeit erhalten Sie hier: www.arbeitsagentur.de/m/weiterbildung-qualifizierungsoffensive/

1.2 Personalgewinnung

Nachdem Sie identifiziert haben, welche Kompetenzen und Qualifikationen Sie für Ihren Betrieb benötigen, müssen Sie sich auf die Suche nach den passenden Beschäftigten für Ihr Café oder Ihr Restaurant machen. Wie findet das Personal zu mir? Wie mache ich auf meinen Betrieb und die offenen Stellen aufmerksam? Wie erreiche ich meine künftigen Mitarbeiter:innen? Diese Fragen stellen sich nicht nur angehende Arbeitgeber:innen, sondern auch Inhaber:innen von Cafés und Restaurants, die bereits seit Jahren einen Betrieb führen.

Was biete ich meinen (zukünftigen) Beschäftigten?

Überlegen Sie zunächst genau, warum sich Fach- und Arbeitskräfte bei Ihnen bewerben sollten. Was macht Ihren Betrieb besonders? Neben einer spannenden Tätigkeit und einem vielleicht außergewöhnlichen Konzept ist es besonders wichtig, herauszustellen, welche Vorteile Ihr Unternehmen den Beschäftigten bietet. Notieren Sie sich, was Ihr Betrieb den

Beschäftigten bereits bietet oder bieten könnte – nicht selten werden wichtige Aspekte bei einer Stellenausschreibung vergessen, wie z. B. 30 Tage Urlaub, ein fairer Vertrag oder die Möglichkeit einer Qualifizierung. Attraktive Angebote für Bewerber:innen können sein:

- eine verlässliche Dienstplanung
- Verzicht auf Teildienste
- Jahresarbeitszeitkonto
- Betriebliche Altersvorsorge
- Unbefristeter Arbeitsvertrag
- Zahlung nach Tarif / übertarifliche Bezahlung
- Weihnachtsgeld / Urlaubsgeld
- 30 Tage Urlaub
- Sport- oder Gesundheitskurse; Kooperationen mit Fitnessstudios oder -programmen
- regelmäßige Fortbildungen; E-Learning-Angebote
- Möglichkeit einer Qualifizierung
- Aufstiegschancen
- kostenlose Verpflegung während der Arbeitszeit
- (ermäßigtes) BVG-Monats-Ticket
- vergünstigtes Fahrrad-Leasing
- Mitarbeiterwohnung
- Team-Events

Die wenigsten Betriebe in der Gastronomie können all diese Punkte anbieten, aber es geht auch nicht darum, alles anzubieten, sondern besondere Merkmale herauszustellen und mit ihnen um Mitarbeiter:innen zu werben. Diese Vorzüge des Unternehmens als Arbeitgeber können dabei ein wichtiger Bestandteil in der Ansprache von potentiellen neuen Mitarbeiter:innen sein, man spricht in diesem Kontext von Employer Branding bzw. der Arbeitgebermarke.

Nur wenn interne Leitlinien und das extern vermarktete Image zusammenpassen, können neue Mitarbeiter:innen gebunden werden, und auch nur dann verkörpern die eigenen Beschäftigten das positive Bild vom Betrieb überzeugend und identifizieren sich mit dem Betrieb. Als Unternehmen ist es dabei wichtig, die eigenen Mitarbeiter:innen mit einzubeziehen, denn ihre Erfahrungen können ein wichtiger Input für eine Analyse von Vorteilen und Verbesserungsmöglichkeiten sein. Es kann gemeinsam die aktuelle Lage diskutiert werden, Schwachstellen und Stärken können gesammelt und Anforderungen

für bestehende und potentielle Mitarbeiter:innen herausgestellt werden. So können aus den alten und neu entwickelten Stärken Kernbotschaften herauskristallisiert werden, die Teil der neuen Arbeitgebermarke sein können.

In einer anonymen Mitarbeiter:innenbefragung können die Vorzüge und bisherigen Schwachstellen des Arbeitgebers aufgezeigt werden.

Wie erreiche ich die Interessent:innen?

Für das Recruiting in der Gastronomie hat sich der freundlich formulierte Aushang im Café oder im Restaurant bewährt: Die Arbeitswege sind kurz, wenn die Beschäftigten nahe am Betrieb wohnen, und die Identifizierung mit dem Betrieb kann bereits vorhanden sein, weil die Interessent:innen in der Rolle als Gast zufrieden waren. Auch lokale Einrichtungen wie Nachbarschaftszentren und Quartiersbüros können die richtige Anlaufstelle für Jobaushänge sein.

Neben den klassischen Wegen über die eigene Webseite, Stellenanzeigen in kommerziellen Jobportalen oder bei der Jobbörse der Agentur für Arbeit oder Zeitungsannoncen haben sich in den letzten Jahren auch Stellenangebote über Plattformen und Social Media bewährt. Besonders über eBay Kleinanzeigen und Instagram verläuft die Personalsuche nicht selten erfolgreich.

Wichtig ist stets, auf klare und ansprechende Formulierungen zu setzen und authentisch zu sein. Scheuen Sie sich nicht, Ihre Beschäftigten um eine Einschätzung zu bitten: Ist die Anzeige ansprechend formuliert?

Eine ebenfalls bewährte und nicht zu unterschätzende Methode der Personalsuche ist die Mundpropaganda. Fragen Sie Ihre Beschäftigten, ob sie Menschen kennen, die nach einer neuen beruflichen Perspektive suchen. Das setzt natürlich voraus, dass Sie zufriedene Mitarbeiter:innen haben, die sich mit Ihrem Betrieb identifizieren. Auch die Beschäftigten in der Branche sind oft gut vernetzt, es kann sich also durchaus lohnen, sie nach Empfehlungen im Bekanntenkreis zu fragen. Da Sie dadurch zeitaufwendige und manchmal auch kostspielige Anzeigen auf Stellenportalen einsparen, lohnt es sich, den Beschäftigten eine kleine Prämie zu zahlen, wenn sie neue Mitarbeiter:innen in das Unternehmen holen.

Einige Arbeitgeber:innen nutzen auch die eigenen Netzwerke mit anderen Betrieben, um nach Personal zu suchen oder Personal weiterzuempfehlen. Bewirbt sich beispielsweise eine Service-Kraft initiativ in einem Restaurant, das aber gerade keinen Bedarf hat, so kann der Arbeitgeber dieses Restaurants die kompetente Service-Kraft an Betriebe in der Umgebung weiterempfehlen.

Weiterführende Informationen:

- Hilfreiche Tipps zum Recruiting in der Gastronomie erhalten Sie bei Gastromatic: www.gastromatic.com/de/blog/tipps-gegen-fachkraeftemangel/
- Das KOFA (Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung) bietet im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) umfangreiche kostenfreie Informationen für kleine und mittlere Unternehmen, um sie bei der Erstellung einer Arbeitgebermarke zu unterstützen: www.kofa.de/strategische-personalarbeit/employer-branding/arbeitgebermarke
- Das Projekt unternehmensWert:Mensch bietet im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit bis Ende 2022 Beratungen für kleine und mittelständige Unternehmen im Bereich Fachkräftebindung an. Hier können bis zu 80 Prozent der Beratungskosten per Förderung übernommen werden: www.undernehmens-wert-mensch.de/das-programm/uebersicht

1.3 Kommunikation

In der personalintensiven Branche des Gastgewerbes ist nicht nur der tägliche Kontakt der Beschäftigten mit den Gästen zentral, sondern auch der Umgang der Mitarbeiter:innen untereinander. Die Kommunikation der Führungskraft mit dem Team ist entscheidend für die Stimmung unter den Beschäftigten und deren Arbeitszufriedenheit.

Wertschätzung

Eine wertschätzende Betriebskultur ist dann

erfolgreich, wenn sie von allen Team-Mitgliedern gelebt wird, nicht nur, wie weiter oben bereits erläutert, in Personalgesprächen, sondern auch in den Teambesprechungen und im Alltagsgeschäft. Dabei ist jede einzelne Position im Betrieb wichtig, von der Reinigungskraft über die Servicekraft bis hin zum Küchenpersonal. Das sollte allen Beschäftigten immer wieder verdeutlicht werden und auch von Ihnen als Führungskraft vorgelebt werden. Anerkennung für alle Teammitglieder – auch untereinander – führt zu einer Wertschätzungskultur im Betrieb und stärkt das Team.

Leben Sie vor, wie man wertschätzend und respektvoll miteinander umgeht, konstruktiv Kritik übt und regelmäßig Feedback gibt. Hören Sie zu, wenn Ihre Beschäftigten Ihnen Feedback geben. Und achten Sie immer wieder auf den Umgang der Mitarbeiter:innen untereinander: Unstimmigkeiten im Team bleiben auch den Gästen nicht verborgen.

Führungsstil

Sie haben selbst bereits schlechte Erfahrungen als Angestellte:r in einem Betrieb gemacht, bevor Sie die Seite gewechselt haben und Arbeitgeber:in geworden sind? Besinnen Sie sich hin und wieder auf diese Zeit zurück und stellen Sie sich immer wieder die Frage: Welchen Führungsstil möchte ich in meinem Betrieb etablieren? Dies gilt natürlich unabhängig davon, welche Erfahrungen Sie selbst in der Vergangenheit mit Führungskräften gemacht haben.

Neben der Etablierung einer Wertschätzungskultur gehören auch eine gesunde Fehlerkultur, das Delegieren von Aufgaben und die Motivierung der Beschäftigten zu einer guten Führung.⁴

Jeder Mensch macht Fehler, die Frage ist, wie man als Führungskraft damit umgeht. Ihre Service-Kraft hat wiederholt die Bestellungen der Gäste durcheinandergebracht? Besprechen Sie mit der betreffenden Person, wie es dazu gekommen ist und überlegen Sie gemeinsam, wie das Problem gelöst werden kann. Was braucht die Service-Kraft? Wie können Sie und das Team sie unterstützen?

⁴ Vgl. Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber (Hg.): Praxishilfe zur Fachkräftesicherung und Steigerung der Arbeitgeberattraktivität im Gastgewerbe (2017), S. 10ff.

Bestärken Sie Ihre Mitarbeiter:innen in ihrem Können und vertrauen Sie ihnen, ohne sie zu sehr zu kontrollieren oder einzuengen. Auch wenn Sie z. B. ganz genaue Vorstellungen von den Abläufen im Betrieb, vom Speisenangebot oder von der Aufmachung der Speisekarte haben: Beziehen Sie auch Ihre Beschäftigten mit ein, denn vielleicht haben sie Ideen, auf die Sie selbst noch nicht gekommen sind. Ihr Team kann Sie auch entlasten, indem Sie Aufgaben delegieren. Wenn Sie beispielsweise Ihre Webseite neu gestalten wollen, lohnt sich der Input des Teams, das Ihren Betrieb gut kennt. Gibt es sogar eine Web-affine Person im Team? Bitten Sie sie, sich Gedanken zum neuen Web-Auftritt zu machen. Eine Person im Team macht großartige Fotos? Betrauen Sie sie mit der Betreuung Ihres Instagram-Accounts.

Täglich motivierende Worte von der Führungskraft zu hören, erwarten die wenigsten Arbeitnehmer:innen. Schließlich sollte eine gewisse Eigenmotivation vorhanden sein, sonst hätte man sich schließlich nicht für die Arbeit im Gastgewerbe entschieden. Allerdings gibt es einige Grundprinzipien, die eine Führungskraft beachten sollte, um die Motivation der Beschäftigten nicht zu bremsen. Kritik sollte beispielsweise weder vor den Kolleg:innen noch vor den Gästen geäußert werden. Dies kommt einer Bloßstellung gleich und ist für alle Beteiligten unangenehm. Achten Sie außerdem auf ein gutes Gleichgewicht zwischen kritischem und positivem Feedback – wer stets nur auf seine Fehler angesprochen wird, dessen Arbeitszufriedenheit sinkt mit der Zeit immens. Stellen Sie also auch immer die Stärken der Beschäftigten heraus – und verteilen Sie nach Möglichkeit entsprechend die Aufgaben im Team. Wichtig ist, dass Sie dabei fair gegenüber allen Mitarbeiter:innen sind. Beschäftigte merken, wenn ständig die gleichen Personen bevorzugt werden, was ebenfalls die Arbeitszufriedenheit negativ beeinflussen kann.

Weiterführende Informationen:

- Praxishilfen mit wertvollen Informationen und Tipps speziell für Arbeitgeber:innen im Gastgewerbe erhalten Sie bei der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA): <https://guter-gastgeber-guter-arbeitgeber.de/>
- Anregungen für eine gute Personalführung erhalten Sie im kostenlosen INQA-Check „Personalführung“: www.inqa.de/DE/handeln/inqa-checks/inqa-check-personalfuehrung.html

1.4 Gesundheitsmanagement

Betriebliches Gesundheitsmanagement hat zum Ziel, die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern. Gesunde Beschäftigte sind leistungsfähiger und weisen weniger krankheitsbedingte Fehlzeiten auf – auf lange Sicht zahlt sich das für jeden Betrieb aus. Es lohnt sich also, in betriebliches Gesundheitsmanagement zu investieren.

Einzelmaßnahmen wie das Angebot eines Rückenurses für die Belegschaft sind noch kein Gesundheitsmanagement, aber ein guter Schritt dorthin. Kostenfreie oder günstige Gesundheitskurse bietet jede Krankenkasse an – von Yoga über Pilates bis hin zu Kursen zur Stressbewältigung und Entspannung ist für jeden etwas Passendes dabei. Informieren Sie sich über geeignete Kurse für Ihre Belegschaft und informieren Sie Ihre Beschäftigten über diese Möglichkeit, die eigene Gesundheit zu fördern.

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales hat sieben Handlungsfelder identifiziert, die für Arbeitgeber:innen einen guten Überblick über die Schritte geben, die zu einem nachhaltigen betrieblichen Gesundheitsmanagement führen.

1. Machen Sie eine Ist-Zustand-Analyse als Fundament für Ihr betriebliches Gesundheitsmanagement.
2. Ergünden Sie betriebliche Ursachen für Fehlzeiten.

3. Führen Sie alle zwei Jahre eine anonyme Befragung unter Ihren Mitarbeitenden durch.
4. Binden Sie Ihre Beschäftigten frühzeitig in das Gesundheitsmanagement ein.
5. Gründen Sie ein Steuerungsteam zur Planung, Umsetzung und Bewertung des Gesundheitsmanagements. Es sollte aus Beschäftigten verschiedener Bereiche bestehen.
6. Engagieren Sie hin und wieder auch Expert:innen für Vorträge etc. Nennenswert sind an dieser Stelle zum Beispiel Berater:innen der Berufsgenossenschaft, die an Gesundheitstagen in Ihrem Betrieb teilnehmen können.
7. Binden Sie Ihre Beschäftigten frühzeitig ein und informieren Sie sie.⁵

Unterstützung bei der Einführung eines Gesundheitsmanagements in Ihrem Betrieb erhalten Sie von der Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe: www.bgn.de. Bei der Berufsgenossenschaft sind alle Beschäftigten unfallversichert, die in Betrieben des Hotel- und Gaststättengewerbes tätig sind. Die Angebote – Praxishilfen, Plakate, Broschüren, Entspannungs-CDs, aber auch ganze Workshops und Seminare z.B. zur stressfreien Gesprächsführung im Servicebereich – sind überwiegend kostenfrei für gastgewerbliche Betriebe und ihre Beschäftigten. Hier finden Sie auch umfassende Informationen und Handlungshilfen zu den Themen Gefährdungsbeurteilung, Interaktionsarbeit und Arbeitsschutz – abgestimmt auf die speziellen Bedürfnisse des Gastgewerbes.

Wenn Sie aufgrund Ihrer kleinen Betriebsgröße ein betriebliches Gesundheitsmanagement scheuen, gibt es auch die Möglichkeit, im Verbund mit anderen Betrieben eine sogenannte Betriebsnachbarschaft zu gründen. Gemeinsame Aktivitäten und Gesundheitsangebote sind im Verbund günstiger.

⁵ Vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hg. Bundesministerium für Arbeit und Soziales): „In 7 Schritten zum betrieblichen Gesundheitsmanagement“; <https://inqa.de/DE/wissen/gesundheit/betriebliches-gesundheitsmanagement/sieben-schritte-betriebliches-gesundheitsmanagement.html>.

Weiterführende Informationen:

- Handlungshilfen mit Lösungen und Tipps für Betriebe im Gastgewerbe zu einer Vielzahl gesundheitlicher Themen erhalten Sie kostenfrei auf der Webseite der Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe (BGN): <https://medienshop.bgn.de/index.php/default/themen.html>
- Die Berliner Zweigstelle der BGN ist unter bv.berlin@bgn.de und 030 85105-0 erreichbar.
- Wie man eine Betriebsnachbarschaft für Gesundheit gründet, erfahren Sie hier: <https://inqa.de/DE/wissen/gesundheit/betriebliches-gesundheitsmanagement/gesundheitsmanagement-fuer-kmu.html>

2. Interkulturelle Kompetenz

Interview mit Matthias Zwielong, seit 2020 Direktor der Albrechtshof-Hotels Berlin.

Die Albrechtshof-Hotels beschäftigen insgesamt 110 Mitarbeiter:innen und bilden aktuell (Stand Mai 2022) 25 junge Menschen in vier Ausbildungsberufen aus. Die Hälfte der Auszubildenden stammt aus dem Ausland, darunter Geflüchtete aus Kambodscha, Iran und Bangladesch. Die Albrechtshof-Hotels tragen das Qualitätssiegel TOP-Ausbildungsbetrieb.

Herr Zwielong, das Thema interkulturelle Kompetenz ist Ihnen sehr wichtig. Warum ist interkulturelle Kompetenz im Berliner Gastgewerbe im Jahr 2022 zentral?

Das Gastgewerbe ist eine internationale und bunte Branche, wo Menschen unterschiedlichster Herkunft zusammenkommen und gemeinsam arbeiten. Die beruflichen Einstiegshürden sind relativ gering und das Learning-by-doing-Prinzip ermöglicht vom ersten Tag an eine rasche berufliche Entfaltung. In keiner anderen Branche können Menschen so schnell aufsteigen und betriebliche Verantwortung übernehmen. Diese Möglichkeiten ziehen motivierte und praxisorientierte Menschen mit unterschiedlichem kulturellem Background an.

Als interkulturelle Kompetenzen bezeichnen wir die Fähigkeiten, auf zwischenmenschlicher Ebene mit dieser kulturellen Vielfalt und verschiedensten Einstellungen, Werten, Normen, Glaubenssystemen und Lebensweisen konstruktiv umgehen zu können. Das heißt, das Praktizieren und Leben dieser Kompetenzen ist der Kitt, der das Gastgewerbe zusammenhält.

Im Jahr 2022 ist das Thema aus zwei Gründen noch zentraler geworden. Zum einen haben während der Pandemie viele Menschen die Branche verlassen; wir haben nicht nur einen Fachkräftemangel, bei uns mangelt es aktuell grundsätzlich an Personal, angefangen bei Hilfskräften bis hin zu Auszubildenden. Wir werden uns neue Lösungen überlegen müssen. Erste Betriebe haben damit begonnen, Mitarbeitende direkt im Ausland zu akquirieren.

Der zweite Grund liegt in dem fürchterlichen Krieg in der Ukraine. Viele geflüchtete Men-

schen werden sicherlich zumindest temporär eine berufliche Tätigkeit suchen.

Als Folge dieser beiden Entwicklungen wird das Gastgewerbe in den kommenden Jahren noch bunter und noch vielfältiger werden. Interkulturelle Kompetenz, also die Fähigkeit mit Vielfalt umzugehen, ist die Voraussetzung für die erfolgreiche Integration dieser Menschen.

Besonders die Arbeit mit geflüchteten Menschen liegt Ihnen am Herzen. Warum ist das so?

Ich bin selbst als Kind mit meinen Eltern und zwei Koffern nach Deutschland gekommen und wir haben uns quasi von Null an ein neues Leben aufgebaut. Daher kann ich Themen, Sorgen, aber auch Probleme gut nachvollziehen, die Menschen beschäftigen, wenn Sie in einem fremden Land ankommen: Sprachbarrieren, unzählige Behördengänge, keine Kenntnisse des Bildungssystems, das fehlende Zugehörigkeitsgefühl und Identitäts-traumata.

Ich kenne aber auch die positiven Seiten! Diese Menschen haben so viel auf sich genommen und geopfert, um endlich hier anzu- kommen. Sie haben einen unerschütterlichen Willen mitgebracht, sich ein neues, besseres Leben aufzubauen. Was fehlt, ist der Fahrplan! Dieser beinhaltet die Vermittlung von formalen Kenntnissen, auch hinsichtlich des Bildungssystems, des Arbeitsmarkts und rechtlicher Themen. Das sind alles Kenntnisse, die für uns selbstverständlich sind, aber gerade für viele junge Geflüchtete ein vollständig unbekanntes Terrain bedeuten.

Welche Erfahrungen haben Sie mit geflüchteten Menschen im Gastgewerbe gemacht?

In den Albrechtshof-Hotels wollen wir gerade jungen, geflüchteten Menschen eine Perspektive geben. Ein Ausbildungsvertrag ist der beste Fahrplan, den diese Menschen bekommen können; in der Regel ist das belastende Thema des Aufenthaltsstatus für die Zeit der Ausbildung geklärt. Die jungen Menschen lernen die Berufsschule kennen und erhalten erste Einblicke in das hiesige Bildungssystem. Dazu werden Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis gesammelt.

Wir bilden Hotelfachleute, Hotelkaufleute, Restaurantfachleute und Köche und Köchinnen aus. Fast die Hälfte der Auszubildenden kommt aus dem Ausland, darunter Geflüchtete aus Kambodscha, dem Iran und Bangladesch. Dazu kommen hier aufgewachsene junge Menschen mit Migrationshintergrund. Wir haben fast ausnahmslos gute Erfahrungen bei der Ausbildung von geflüchteten Menschen gemacht. Wenn Sie ausgebildete und selbstbewusste Fachkräfte in die Arbeitswelt entlassen, die drei Jahre zuvor noch orientierungslos und in vielen Dingen hilfebedürftig waren, dann ist das ein großartiges Gefühl und macht uns als Haus auch sehr stolz!

Aber damit das funktioniert, bedarf es eines deutlichen Mehraufwands und gewisser betrieblicher Rahmenbedingungen. Die Albrechtshof-Hotels beschäftigen eine Mitarbeiterin, die sich ausschließlich und in Vollzeit um die Belange der Auszubildenden kümmert. Sie unterstützt die Auszubildenden auch bei außerbetrieblichen Aufgaben wie Behördengängen oder bei der Vermittlung von Sprachkursen. Dazu organisiert sie eine intensive Einarbeitungsphase, die unerlässlich für den nachhaltigen Erfolg ist. Ein wesentlicher Eckpfeiler dieser Einarbeitungsphase ist das Seminar „Wertナビ“ der Berliner Gasthausmission, wo es darum geht, die vielen unterschiedlichen Kulturen auf einen gemeinsamen Wertekanon für das Berufsleben im Gastgewerbe vorzubereiten.

Wir haben auch auf den angespannten Berliner Wohnungsmarkt reagiert und eine Wohnung als Azubi-WG angemietet. Eine Wohnungssuche in Berlin ist bekanntlich selbst für Berlinerinnen und Berliner purer Stress.

Was ist das Besondere im Umgang mit geflüchteten Menschen am Arbeitsplatz? Was ist der Unterschied zu Personen ohne Fluchthintergrund?

Wir beobachten zwei Unterschiede zwischen Personen mit Fluchthintergrund und Menschen ohne Fluchthintergrund. Der erste betrifft das soziale Umfeld. Menschen ohne Fluchthintergrund bewegen sich in der Regel in einem „vollständigen“ sozialen Umfeld, d. h., sie verfügen über ein Elternhaus, eine Familie, Freunde und die Arbeitsstätte.

Geflüchtete Menschen sind i. d. R. allein, ohne Eltern und Familie, d. h., es fehlen zwei grundsätzliche Pfeiler des sozialen Umfelds. Das klingt erstmal nicht dramatisch, hat aber weitreichende Konsequenzen für Sie als Betrieb! Sie sind die Hälfte des sozialen Umfelds dieser jungen Menschen! Gerade kleine Betriebe, wo es persönlicher zugeht, rutschen automatisch in eine Art Elternrolle und die als sehr deutsch bekannte Trennung zwischen Arbeit und Privatem funktioniert nicht mehr. Zieht man den zweiten Unterschied hinzu, wird das Ausmaß dieser Elternrolle deutlich. Geflüchtete Menschen befinden sich in einem dauerhaften Prozess des Ankommens; bis alle notwendigen Formalitäten geklärt sind, kann es Jahre dauern: Ein unklarer Aufenthaltsstatus, unzählige Behördengänge, außerordentliche Termine, zusätzliche Sprachkurse, Wohnungssuche, psychologische Betreuungstermine aufgrund von Fluchttraumata usw. Es ist ein Rucksack voller Aufgaben, der neben den beruflichen Herausforderungen getragen werden muss und zu einem extrem hohen Stresslevel für die Menschen führt! Das sollte jedem Betrieb klar sein.

Welche Chancen bieten sich bei einer Anstellung von Menschen mit Fluchthintergrund im Gastgewerbe?

Wenn Sie im Betrieb Rahmenbedingungen schaffen, die die genannten Themen und Herausforderungen berücksichtigen, werden Sie außerordentlich dankbare, hochmotivierte und verbindliche Mitarbeitende bekommen!

Ich staune immer wieder, wie schnell Menschen sich sprachlich verbessern, wie sie jeden Tag mit ihren Aufgaben wachsen und im Umgang mit unseren Gästen stolz und selbstbewusst ihre neu erworbenen Kenntnisse und ihr Fachwissen demonstrieren. Diese Menschen machen aus dem Gastgewerbe wieder eine Branche, die Spaß macht.

Das Gastgewerbe hat aktuell ein immenses Image-Problem! Wir brauchen dringend wieder Menschen, die Gastgeber sein wollen! Menschen mit Fluchthintergrund machen aus ihrem Beruf ein Zuhause, für Gäste und sich selbst!

Welche Herausforderungen kommen auf Arbeitgeber:innen zu, die sich für eine Anstellung oder eine Ausbildung von Geflüchteten entscheiden?

Die größten Herausforderungen zu Beginn liegen in den hohen Fehlzeiten, bedingt durch die vielen behördlichen und formalen Termine. Diese können nicht nur die betroffenen Mitarbeitenden belasten, sondern auch für Unmut bei der Belegschaft sorgen: „Der Neue kriegt immer eine Extra-Wurst.“ Hier ist viel Kommunikation notwendig. Versuchen Sie durch Gespräche mit Ihrer Stammbesetzung ein Bewusstsein für die Lebenssituation „des Neuen“ zu schaffen, indem Sie die entsprechenden Hürden thematisieren: Sprachbarrieren, ungewisser Aufenthaltsstatus, das Fehlen einer Familie, das Leben in temporären Wohnunterkünften usw. – Integration ist nur möglich, wenn beide Seiten sie wollen.

Weitere Herausforderungen bestehen im betrieblichen Alltag. Wenn Menschen aus unterschiedlichen Kulturen und mit unterschiedlichen Werten zusammentreffen, kann es zu Missverständnissen, Überraschungen und auch Konflikten kommen.

Was ist dabei wichtig im Umgang mit dem Team?

Damit aus kleinen Missverständnissen keine großen Konflikte werden, bedarf es viel Kommunikation im Team. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass die größten Schwierigkeiten bei den Themen Geschlechterrollen und Zeitgefühl lagen. Hier müssen Sie viel reden und zwar nicht belehrend und beschuldigend, sondern informativ. Wenn jemand in einem bestimmten Wertesystem sozialisiert worden ist und 20 oder 30 Jahre dort gelebt hat, dem kann man nicht sagen: Alles, was du bisher in deinem Leben gelernt hast, ist falsch. Genau so wenig sollte man ihm oder ihr einen Vorwurf daraus machen.

Es braucht eine gute Mischung aus Feingefühl, Geduld und Sachlichkeit, um die hiesigen Normen und Gegebenheiten zu vermitteln. Information statt Emotion!

Welchen Rat möchten Sie (künftigen) Arbeitgeber:innen im Gastgewerbe mit auf den Weg geben, die sich für eine Anstellung geflüchteter Menschen interessieren?

Geben Sie geflüchteten Menschen eine Chance und Ihr Betrieb wird profitieren!

Der zusätzliche Aufwand, den Sie für eine erfolgreiche und nachhaltige Zusammenarbeit betreiben müssen, lohnt sich. Stimmen Sie Ihr Stammpersonal ein, üben Sie Perspektivübernahmen, kommunizieren Sie die Lebensumstände der Menschen. Setzen Sie erfahrene Mitarbeitende als Paten ein, indem Sie diese für ein paar Stunden in der Woche für außerbetriebliche Aufgaben freistellen.

Nutzen Sie auch Beratungs- und Unterstützungsangebote für außerbetriebliche Themen wie Wohnungssuche, Amtsgänge usw. Es gibt in Berlin viele Vereine und ehrenamtliche Initiativen, die helfen können.

Welche Beratungs- und Unterstützungsangebote gibt es in Berlin?

Speziell für den Bereich Gastgewerbe kann ich folgende Angebote empfehlen:

- Die Berliner Gasthausmission richtet sich mit ihrem Programm Wertesnavi an jüngere Menschen im Gastgewerbe. Die gemeinsame und sehr intensive Beschäftigung mit den eigenen Werten und der eigenen Lebensgeschichte werden darin einander nähergebracht. Darauf bauen die Seminareinheiten zu Werten im Berufsleben und zum Umgang mit Wertekonflikten auf. Ansprechperson ist Susanne Hornauer (hornauer@gasthausmission.de).
- Die Kiezküchen vom bildungsmarkt e. V. qualifizieren Geflüchtete und Migrant:innen beruflich und sprachlich. Sie bieten verschiedene Projekte an; Hospitality für junge Geflüchtete im Gastgewerbe, die Lotsenbüros als Anlaufstelle bei Fragen oder auch Sprach- und Integrationskurse – sie vermitteln unabhängig von Alter und Herkunft in Ausbildung und Job und bereiten fachlich auf den Start in der deutschen Schule vor. Kontakt erhalten Sie über bmarkt@bildungsmarkt.de.

- Die gemeinnützige GFBM bietet Umschulungen und Nachqualifizierungen mit IHK-Abschluss zur „Fachkraft im Gastgewerbe“ für Menschen mit geringen Sprachkenntnissen an. Hier können auch einzelne Module belegt werden. Die GFBM unterstützt bei der Anrechnung beruflicher Vorerfahrungen. Nähere Informationen erhalten Sie über bildung@gfbm.de.

Weiterführende Informationen:

- Informationen zu der Anerkennung von Berufsabschlüssen aus dem Ausland finden Sie bei der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie: www.berlin.de/sen/bjf/erkennung/berufliche-qualifikationen/
- Das IQ Netzwerk Berlin berät und begleitet Ratsuchende mit ausländischen Berufsabschlüssen zum und durch das Anerkennungsverfahren: <https://berlin.netzwerk-iq.de/beratung/beratungsstellen>

3. Arbeitszeitplanung

Die Gastronomie ist geprägt von Arbeitszeiten am frühen Morgen bis spät in die Nacht, denn Gäste erwarten frischen Kaffee zu Tagesbeginn und warme Speisen mitunter auch bis 22 Uhr. Beschäftigte arbeiten oft an Feiertagen und an den Wochenenden – nicht selten dann, wenn andere Menschen frei haben. Diese Umstände bedeuten eine große Herausforderung an die Dienstplangestaltung, denn auch Mitarbeiter:innen im Gastgewerbe haben ein Interesse an der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Eine gute Dienstplanung berücksichtigt die rechtlichen Rahmenbedingungen, die Arbeitsorganisation, die Erfordernisse des Betriebs und nicht zuletzt auch die Wünsche der Beschäftigten sowie ein gutes Ausfallmanagement. Denn nur wenn die Mitarbeiter:innen zufrieden sind und sich die Arbeit mit dem Privatleben vereinbaren lässt, bleiben sie dem Betrieb erhalten.

Rechtliche Rahmenbedingungen

Bei der Erstellung eines Dienstplans sind einige Faktoren zu berücksichtigen, die den Spielraum an Flexibilität zwar einengen, aber auch Leitlinien vorgeben, die zum Schutz der Beschäftigten bestehen. Die gesetzlichen Grundlagen für die Arbeitszeitgestaltung bilden das **Arbeitszeitgesetz**, das **Arbeitsschutzgesetz**, das **Betriebsverfassungsgesetz** und das **Mutterschutzgesetz**. Zu beachten ist außerdem, dass der Dienstplan ein **juristisches Dokument** ist.

Das **Arbeitszeitgesetz** schützt die Beschäftigten. Es begrenzt die tägliche Arbeitszeit und gewährleistet so die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Beschäftigten. Das Gesetz eröffnet aber auch den Betrieben einen Flexibilisierungsrahmen. Zu den wichtigsten Regelungen des Arbeitszeitgesetzes zählen: Die Begrenzung der werktäglichen Arbeitszeit auf acht Stunden. Die Arbeitszeit kann auf bis zu zehn Stunden nur verlängert werden, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten oder innerhalb von 24 Wochen im Durchschnitt acht Stunden werktäglich nicht überschritten werden.⁶

Ruhepausen (§ 4 Arbeitszeitgesetz):

Die Arbeit ist durch im voraus feststehende Ruhepausen von mindestens 30 Minuten bei einer Arbeitszeit von mehr als sechs bis zu neun Stunden und 45 Minuten bei einer Arbeitszeit von mehr als neun Stunden insgesamt zu unterbrechen. Die Ruhepausen können in Zeitabschnitte von jeweils mindestens 15 Minuten aufgeteilt werden. Länger als sechs Stunden hintereinander dürfen Arbeitnehmer nicht ohne Ruhepause beschäftigt werden.

Ruhezeit (§ 5 Arbeitszeitgesetz):

Die Arbeitnehmer müssen nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit eine ununterbrochene Ruhezeit von mindestens elf Stunden haben. Die Dauer der Ruhezeit kann [...] in Gaststätten und anderen Einrichtungen zur Bewirtung und Beherbergung [...] um bis zu eine Stunde verkürzt werden, wenn jede Verkürzung der Ruhezeit innerhalb eines Kalendermonats oder innerhalb von vier Wochen durch Verlängerung einer anderen Ruhezeit auf mindestens zwölf Stunden ausgeglichen wird.

Nachtarbeit (§ 2, § 6 Arbeitszeitgesetz):

Nachtzeit im Sinne des Arbeitszeitgesetzes ist die Zeit von 23 bis 6 Uhr. Nachtarbeit ist jede Arbeit, die mehr als zwei Stunden der Nachtzeit umfasst. Die werktägliche Arbeitszeit der Nachtarbeitnehmer darf acht Stunden nicht überschreiten. Sie kann auf bis zu zehn Stunden nur verlängert werden, wenn innerhalb von einem Kalendermonat oder innerhalb von vier Wochen im Durchschnitt acht Stunden werktäglich nicht überschritten werden.

Beschäftigung an Sonn- und Feiertagen (§ 10, § 11 Arbeitszeitgesetz):

Mindestens 15 Sonntage im Jahr müssen beschäftigungsfrei bleiben. Für die Beschäftigung an Sonn- und Feiertagen gelten die §§ 3 bis 8 (Arbeitszeit, Ruhepausen, Ruhezeiten etc.) entsprechend, jedoch dürfen durch die Arbeitszeit an Sonn- und Feiertagen die im Gesetz be-

⁶ § 3 Arbeitszeitgesetz

stimmten Höchstarbeitszeiten und Ausgleichszeiträume nicht überschritten werden. Werden Arbeitnehmer an einem Sonntag beschäftigt, müssen sie einen Ersatzruhetag haben, der innerhalb eines den Beschäftigungstag einschließenden Zeitraums von zwei Wochen zu gewähren ist. Werden Arbeitnehmer an einem auf einen Werktag fallenden Feiertag beschäftigt, müssen sie einen Ersatzruhetag haben, der innerhalb eines den Beschäftigungstag einschließenden Zeitraums von acht Wochen zu gewähren ist.

Tarifverträge machen eine vom Arbeitszeitgesetz abweichende Regelung möglich. Mehr Informationen zu Tarifverträgen finden Sie in Kapitel 4.2.

Das **Arbeitsschutzgesetz** fördert die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten am Arbeitsplatz. Regelmäßig sind in jedem Betrieb Gefährdungsbeurteilungen durch die:den Arbeitgeber:in durchzuführen. Es können auch die Arbeitsbedingungen beurteilt werden, die auf Beeinträchtigungen der Gesundheit der Beschäftigten durch die Gestaltung von **Arbeitszeit** eingehen. Die Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung sind zu dokumentieren, ebenso die zu ergreifenden Maßnahmen. Der Betriebsrat hat die Maßnahmen des Arbeitsschutzes zu fördern (§ 80 Betriebsverfassungsgesetz) und Mitbestimmungsrecht bei der Umsetzung entsprechender Maßnahmen.

Das **Betriebsverfassungsgesetz** sichert die Mitbestimmung der Beschäftigten im Betrieb. In Betrieben mit in der Regel mindestens fünf ständigen wahlberechtigten Beschäftigten (über 18 Jahre, mind. sechs Monate im Betrieb), von denen drei wählbar sind, können Betriebsräte gewählt werden. Der Betriebsrat oder die Mitarbeitervertretung hat ein weitgehendes Mitbestimmungsrecht zu Beginn, Ende und Gestaltung der Arbeitszeit im Betrieb. Soweit zu den Arbeitszeiten keine abschließenden Regelungen im Tarifvertrag vorliegen, kann diese auf betrieblicher Ebene über eine Betriebsvereinbarung gemeinsam gestaltet werden.

Das Betriebsverfassungsgesetz (§ 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG) räumt dem Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht u.a. ein bei:

- Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen sowie Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage
- vorübergehende Verkürzung oder Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit
- Zeit, Ort und Art der Auszahlung der Arbeitsentgelte
- Aufstellung allgemeiner Urlaubsgrundsätze und des Urlaubsplans sowie die Festsetzung der zeitlichen Lage des Urlaubs für einzelne Beschäftigte, wenn zwischen dem Arbeitgeber und den beteiligten Beschäftigten kein Einverständnis erzielt wird

Schwangere oder stillende Beschäftigte stehen unter dem Schutz des **Mutterschutzgesetzes**. Bei der Dienstplanung ist darauf zu achten, dass sie nicht für Nachtdienst (Nachtarbeit von 20 bis 6 Uhr) eingeplant werden und auch keine Überstunden leisten dürfen. Wochenendarbeit ist zulässig, allerdings muss in der Woche eine ununterbrochene Ruhezeit von 35 Stunden gewährt werden. Auch hinsichtlich der Arbeitsorganisation hat das Mutterschutzgesetz einige dezidierte Ausführungen, die sich auf die Planung der Dienste auswirken.

Eine Legende zu den verwendeten Abkürzungen muss dem Dienstplan immer beiliegen, um eine Lesbarkeit zu gewährleisten. Autorisierte Änderungen müssen nachvollziehbar sein und sind mit Unterschrift (Kürzel) zu bestätigen. Eintragungen dürfen nicht mit Bleistift erfolgen, ebenfalls dürfen keine Radierungen vorgenommen werden. Nachträgliche Änderungen müssen deutlich erkennbar sein. Die Gesetzgebung gibt die Leitlinien der Dienstplanung vor, während der Betrieb die weitere Ausgestaltung bestimmt.

Erfordernisse des Betriebs

Für eine funktionierende Dienstplanung ist es wichtig, nicht nur die Schichtbesetzung im Blick zu haben, sondern zuallererst das Geschäftsmodell und die Erfordernisse des Betriebs. Welches gastronomische Konzept soll umgesetzt werden? Welche Aufgaben müssen entsprechend erledigt werden? Und welche Qualifikationen werden benötigt, um bestimmte Aufgaben zu erledigen? Hier spielt auch die Arbeitsorganisation eine wichtige Rolle.

Wer von morgens bis abends, also zum Beispiel von 8 bis 22 Uhr, warme Speisen anbieten möchte, benötigt auch für die gesamte Zeit ein:e Köch:in vor Ort – bzw. zwei Köch:innen in zwei Schichten. Wer allerdings nur einen Mittagstisch von 12 bis 16 Uhr anbietet, muss lediglich eine Schicht mit einer Köchin bzw. einem Koch abdecken, abhängig von der Größe des Betriebs. Hinzu kommt je nach Speisenangebot, Aufwand und Größe des Betriebs noch weiteres Küchenpersonal. Auch die tageszeitlichen Arbeitsspitzen müssen bei der Dienstplanung berücksichtigt werden. Wichtig sind dabei mehrere Faktoren wie das Geschäftsmodell und der Standort. Handelt es sich um ein Café, das abends zu einer trübeligen Bar wird, kann eine zusätzliche Service-Kraft ab dem späten Nachmittag das Team entlasten.

Wünsche der Beschäftigten

Für eine verlässliche Dienstplanung empfiehlt es sich, den Arbeitszeitwünschen der Beschäftigten entgegenzukommen. Wenn Beschäftigte Wünsche zu freien Tagen äußern können und diese berücksichtigt werden, erhöht dies nicht nur die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen, sondern führt auch eher dazu, dass Dienste eingehalten werden und der Dienstplan aufrechterhalten werden kann. Eine beteiligungsorientierte Dienstplanung bietet den Beschäftigten die Chance, die Arbeitszeit besser mit ihrem Privatleben in Einklang zu bringen. Es bietet sich zudem an, in Gesprächen mit den einzelnen Mitarbeiter:innen zu erfragen, ob die Beschäftigten eher „Lerchen“ oder „Eulen“ sind und eine generelle Präferenz für Früh- oder Spätdienste haben. Es lohnt sich auch, über den Tellerand zu schauen und zum Beispiel jungen Eltern eine Mittelschicht anstelle des Früh- oder Spätdienstes zu ermöglichen, um eine

bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu gewährleisten.

Um die individuellen Wünsche der Beschäftigten in den Dienstplan aufzunehmen, gibt es verschiedene Methoden.

Wunschbuch: Die Beschäftigten tragen jeweils ihre Arbeitszeitwünsche ein. Die für den Dienstplan verantwortliche Person berücksichtigt die Wünsche bei der Planaufstellung. Alternativ geben die Beschäftigten jeweils eine begrenzte Anzahl an Wünschen für freie Tage an, die die für den Dienstplan verantwortliche Person möglichst berücksichtigt.

Wunschplan: Im Team vereinbarte Regeln ermöglichen, dass die Beschäftigten selbst ihre gewünschten Arbeitszeiten in einen Plan eintragen. Am Ende des definierten Zeitraums für die Wunschplanung findet eine Überprüfung durch die für die Dienstplanung verantwortliche Person statt, ob alle notwendigen Voraussetzungen für die Dienstplanung erfüllt wurden. Korrekturen werden vor Veröffentlichung des Plans kommuniziert.

Planbesprechung: Bei einer monatlichen Teamsitzung wird gemeinsam der Plan erstellt. Beschäftigte, die nicht teilnehmen können, geben zuvor ihre Wünsche bekannt. Nicht immer können alle Wünsche berücksichtigt werden. Kann ein Wunsch für einen freien Tag bspw. nicht erfüllt werden, so sollte die:der Beschäftigte dies zeitnah erfahren – und bei der nächsten Dienstplanung prioritär behandelt werden.

Arbeitsorganisation

Überlegen Sie, welche Arbeitsschritte zu welchem Zeitpunkt notwendig und sinnvoll sind. Es ist sinnvoll, die Arbeitsorganisation in regelmäßigen Abständen gemeinsam mit den Beschäftigten infrage zu stellen und zu überdenken. Das Feedback der Mitarbeiter:innen ist hierbei besonders wichtig, denn sie sind es, die die Arbeitsabläufe im alltäglichen Betrieb am besten kennen. Wann kommt schnell Stress auf? Wo hakt es? Wie könnte man es besser machen? Wie kann man Stresssituationen entschärfen? Und wann gibt es längere Pausen, die vielleicht so genutzt werden können, dass der Stress beim vorhersehbaren Gästeansturm minimiert werden kann?

Ausfallmanagement

Lange Zeit waren **Teildienste** und **Rufe aus dem Frei** eine Selbstverständlichkeit im Gastgewerbe. Beschäftigte haben z. B. zwischen 10 und 14 Uhr gearbeitet, um Frühstück und Mittagstisch abzudecken. Anschließend hatten sie drei Stunden frei – in dieser Zeit war im Betrieb wenig bis gar nichts zu tun –, um ab 17 Uhr wieder zu arbeiten, bis in den Abend hinein. Diese sogenannten Teildienste tragen nicht zur Attraktivität der Branche bei, denn die wenigen freien Stunden zwischen den Diensten lassen sich nur schwer frei gestalten. Sie dehnen den Arbeitstag zudem stark aus.

Auch Rufe aus dem Frei sind im Gastgewerbe immer noch gängig. Erkrankt ein:e Beschäftigte:r, denken viele Arbeitgeber:innen in der Gastronomie an zwei naheliegende Möglichkeiten: Entweder wird ein:e andere:r Beschäftigte:r aus dem Frei gerufen oder die:der Inhaber:in übernimmt den Dienst kurzfristig selbst. Beide Optionen sind nicht ideal, denn Rufe aus dem Frei setzen Beschäftigte unter Druck, einzuspringen, um das Team zu entlasten – obwohl vielleicht bereits private Pläne für den Tag gemacht wurden. Wenn Rufe aus dem Frei in einem Betrieb gängig sind, kann diese Praxis auch dazu führen, dass Mitarbeiter:innen sich scheuen, eine Krankmeldung einzureichen, weil sie nicht wollen, dass andere Beschäftigte für sie einspringen müssen. Und wer sich krank in einen gastronomischen Betrieb begibt, gefährdet nicht nur die eigene Gesundheit, sondern auch die der Kolleg:innen und der Gäste. Grundsätzlich sind Beschäftigte nicht dazu verpflichtet, spontan einzuspringen.

Auch die regelmäßige Vertretung eines:einer kranken Mitarbeiter:in durch die:den Inhaber:in ist auf Dauer keine gute Lösung, denn dies belastet auch die Gesundheit der Geschäftsinhaber:innen über die Maßen hinaus. Daher ist eine grundsätzliche Regelung hilfreich, um Arbeitsausfälle zu kompensieren. Es gibt verschiedene Modelle, die hier kurz vorgestellt werden.

Vertretungsregelungen

Es gibt durchaus gute Instrumente im Umgang mit spontan zu besetzenden Schichten. Fällt eine Person krankheits- oder notfallbedingt aus, sollte zunächst die Arbeitsorganisation überprüft werden: Welche Aufgaben

müssen zwingend erledigt werden? Welche Aufgaben können auf die nächste Schicht verschoben werden? Welche Aufgaben können ggf. sogar wegfallen? Können die zu erledigenden Aufgaben auch vom anwesenden Team problemlos übernommen, die Aufgaben entsprechend umverteilt werden? Ist es z. B. möglich, in einem Café kurzfristig auf den Service am Tisch zu verzichten und die Gäste darauf aufmerksam zu machen, dass an dem Tag ausschließlich Selbstbedienung angeboten wird?

Rufbereitschaft: An jedem Arbeitstag gibt es ein:e Beschäftigte:n, die:der Rufbereitschaft hat. Die Rufbereitschaft wird vergütet, und zwar für zwei Stunden. Die Mitarbeiter:innen sind eine Stunde vor Beginn des Dienstes und eine Stunde nach Beginn des Dienstes telefonisch erreichbar und können einspringen, wenn eine Krankmeldung in dieser Zeit eintrifft. Wichtig: Auch wenn die Person nicht angerufen werden muss, sind diese zwei Stunden Rufbereitschaft zu vergüten.

Arbeitszeitkonto: Eine weitere Möglichkeit, einen spontanen Arbeitsausfall zu kompensieren, ist es, die Teilzeitkräfte zu fragen, ob sie vorübergehend ihre Stunden erhöhen wollen. Ausgeglichen werden kann diese vorübergehende Stundenerhöhung z. B. mit zusätzlichen freien Tagen am Stück. Es sollte beachtet werden, dass dieses Modell mit Minijobber:innen schwieriger umsetzbar ist, da geringfügig Beschäftigte eine bestimmte Stundenanzahl monatlich nicht überschreiten dürfen.

Vertretungsreserve: Hier werden z. B. Beschäftigte, die bereits in Rente sind, aber weiterhin gerne für ein paar Stunden arbeiten möchten, bei Bedarf angefragt, um einzuspringen.

Alternative Arbeitszeitmodelle

Es lohnt sich durchaus, die Marktentwicklung im Hinblick auf alternative Arbeitszeitmodelle im Blick zu behalten. So hat im Zuge der Covid-19-Pandemie und des damit einhergehenden Personalmangels bei einigen Arbeitgeber:innen ein Umdenken stattgefunden. Immer mehr Betriebe haben beispielsweise die 4-Tage-Woche eingeführt, um sich als Arbeitgeber:in attraktiver zu machen.

Weiterführende Informationen:

- Hier finden Sie eine Checkliste zur Ermittlung von Gefährdungen durch die Arbeitszeit: www.baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung-im-Betrieb/Arbeitszeit/Checkliste-Arbeitszeit.html
- Praxishilfen für die Arbeitszeitgestaltung erhalten Sie hier, bereitgestellt von der Initiative Neue Qualität der Arbeit: www.arbeitszeitbox.de/index.php/de/
- Gute Praxisbeispiele zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben in der Gastronomie erhalten Sie hier: https://www.dehoga-bundesverband.de/fileadmin/Startseite/01_Ueber_uns/Partnerschaften_und_Initiativen/Aus_der_Praxis_fuer_die_Praxis_Vereinbarkeit_in_Hotellerie_und_Gastronomie.pdf

4. Beschäftigungsform, Tarifvertrag und Preiskalkulation

In der Berliner Gastronomie herrscht ein großer Preisdruck; Speisen und Getränke wurden lange Zeit zu sehr günstigen Preisen angeboten. Möglich war dies oft nur, weil die Beschäftigten lediglich den gesetzlichen Mindestlohn erhielten – ein Umstand, der die Branche nicht gerade attraktiv erscheinen lässt, zumal viele Menschen in der Berliner Gastronomie geringfügig beschäftigt sind: Der Anteil der geringfügigen Beschäftigung an der Gesamtbeschäftigung in der Gastronomie betrug im Jahr 2019 35,6 Prozent.⁷ Mit Beginn der Covid-19-Pandemie verloren viele Minijobber:innen ihre Arbeit.

Welche Beschäftigungsform ist für Ihre Mitarbeiter:innen und für den Betrieb am sinnvollsten? Welche Rolle spielen dabei Tarifverträge? Und wie lassen sich die Preise für das gastronomische Angebot so gestalten, dass sie alle tatsächlichen Kosten widerspiegeln – also auch die Personalkosten?

4.1 Beschäftigungsform

Der wesentliche Unterschied zwischen Beschäftigungsformen ist, ob diese sozialversicherungspflichtig sind oder nicht. Sind sie es nicht, spricht man von einer geringfügigen Beschäftigung bzw. einem Minijob. Die Bundesregierung plant, zum 1. Oktober 2022 die Verdienstgrenze pro Monat im Minijob auf 520 Euro anzuheben (aktuell liegt sie bei 450 Euro). Dies wird gemeinsam mit der Erhöhung des gesetzlichen Mindestlohns auf 12 Euro pro Stunde geschehen. Wenn jemand nicht Vollzeit arbeiten will oder kann, klingt der Minijob wie eine gute Option, da der:die Angestellte hier keine Steuern oder Sozialabgaben zahlt.

Dieser Vorteil wird jedoch durch eine Reihe von Nachteilen aufgewogen. Sie als Unternehmer:in müssen für eine geringfügig beschäftigte Person ca. 30 Prozent Sozialabgaben zahlen, während es für eine reguläre Teil- oder Vollzeitstelle ca. 20 Prozent sind. Arbeitgeber:innen müssen Minijobber:innen bei der Minijobzentrale anmelden und zahlen pauschale Beiträge zur **Krankenversicherung** (13 Prozent) und **Rentenversicherung** (15 Pro-

zent) sowie für die **Umlage 1** (1 Prozent), **Umlage 2** (0,3 Prozent), **Insolvenzgeldumlage** (0,15 Prozent) und **Steuern** (2 Prozent). Zusammen sind das über 30 Prozent Sozialabgaben. An einem Beispiel wird das Ganze anschaulich:

Sie stellen entweder zwei Minijobber:innen für jeweils 8 Stunden/Woche oder aber eine Teilzeitkraft für 16 Stunden/Woche an. In jedem Fall bezahlen Sie 12 Euro/Stunde Mindestlohn und kommen damit auf ein Gehalt von zweimal 417,60 Euro bzw. einmal 835,20 Euro. Mit Hilfe des Übergangsrechners (ehemals Gleitzoneurechner) der Deutschen Rentenversicherung ergeben sich für einen Angestellten, der 835,20 Euro/Monat verdient, Sozialabgaben in Höhe von 166,83 Euro/Monat. Zwei Minijobber:innen, die jeweils 417,60 Euro/Monat verdienen, kosten Sie als Arbeitgeber:in jeweils 116,93 Euro/Monat bzw. zusammen 233,86 Euro/Monat.

Neben den höheren Abgaben haben Minijobs viele weitere Nachteile. Es besteht kein Anspruch auf Kurzarbeitergeld und keine Krankenversicherung über die Anstellung. Minijobber:innen müssen deutlicher auf ihre Stunden achten, können also weniger flexibel Überstunden leisten. Sie als Arbeitgeber:in sind nach § 17 MiLoG verpflichtet, die Arbeitszeiten der bei Ihnen geringfügig Beschäftigten genau zu dokumentieren und diese Dokumentation für zwei Jahre aufzubewahren. Die eine teilzeitbeschäftigte Person aus unserem Rechenbeispiel oben ist schon nach kurzer Zeit routinierter als die beiden Minijobber:innen. Die Anstellung nimmt einen größeren Platz in ihrem Leben ein und das wird sowohl in das Team als auch in die Kundschaft ausstrahlen. Bei Voll- und Teilzeitkräften ist die Bindung an Ihren Betrieb höher, das führt zu geringerer Personalfuktuation und damit zu weniger Einarbeitungskosten.

Die geringfügige Beschäftigung ist in der Praxis oft nur attraktiv, da Minijobber:innen ihren Anspruch auf bezahlten Urlaub und bezahlten Krankenstand nicht geltend machen. Beides steht ihnen jedoch gesetzlich verbrieft zu.

⁷ Statistik der Bundesagentur für Arbeit: Beschäftigte in Beherbergung und Gastronomie nach Art der Beschäftigung, Berlin 2010-2020 (2021).

Weiterführende Informationen:

- Die Deutsche Rentenversicherung bietet einen Brutto-Netto-Rechner, mit dem Sie die Sozialabgaben für Ihre Beschäftigten bestimmen können: https://www.deutsche-rentenversicherung.de/DRV/DE/Experten/Arbeitgeber-und-Steuerberater/Gleitzone-Uebergangsbereich/uebergangsbereich_gleitzone.html
- Die Minijob Zentrale bietet aktuelle und umfassende Informationen rund um das Thema Minijob und Anmeldung des Minijobs: www.minijob-zentrale.de

4.2 Tarifvertrag

Tarifverträge werden üblicherweise zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeber:innen (Firmen- oder Haustarifvertrag) oder Arbeitgeberverbänden (Branchen- oder Flächentarifvertrag) abgeschlossen. Die Gewerkschaft der Gastronomie ist die **NGG**, der zentrale Arbeitgeberverband des Hotel- und Gaststättengewerbes ist der **DEHOGA**. Tarifverträge regeln Arbeitsbedingungen (Mantel- oder Rahmentarifvertrag) und Löhne (Entgelttarifvertrag). Manche Dinge, wie beispielsweise der Mindestlohn, sind durch den Gesetzgeber nach unten hin abgesichert und können nur nach oben hin verhandelt werden. Alles, was nicht gesetzlich geregelt ist, unterliegt der Tarifautonomie der Sozialpartner (Gewerkschaften als Vertreter der Arbeitnehmer:inneninteressen und Arbeitgeberverbände als Vertreter der Unternehmer:inneninteressen). Es gilt, geteilte Interessen festzuschreiben und damit Mindeststandards für die Branche zu sichern. Es gibt aber auch gegensätzliche Interessen, wie etwa die Lohnhöhe über den Mindestlohn hinaus oder die Lohnentwicklung. Hier entscheiden, wie bei jeder anderen Verhandlung auch, am Ende Stärke und Verhandlungsgeschick der Vertragsparteien.

Unternehmer:innen können vor einem Dilemma stehen. Auf der einen Seite wollen sie gute Arbeitsbedingungen für ihre Angestellten, etwa ausreichend Pausen, Urlaub und einen fairen Lohn. Auf der anderen Seite stehen Unternehmer:innen und Gründer:innen in

Konkurrenz zueinander und müssen auf ihre Wirtschaftlichkeit achten. Tarifverträge können Lohndumping und Unterbietungstendenzen stoppen, indem sie verbindliche Mindeststandards festlegen. Branchentarifverträge führen zu mehr Planungssicherheit und nehmen insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen das Einarbeiten in zum Teil komplexe rechtliche und wirtschaftliche Fragen ab. Beispielsweise können in einem Mantel-tarifvertrag Details dazu geregelt werden, was bei Erkrankung des Kindes der Beschäftigten zu tun ist. Es ist verständlich, dass Sie sich als Unternehmer:in nicht in § 45 SGB V einarbeiten möchten, was Sie auch nicht müssen, wenn dieser Punkt in einem Tarifvertrag geregelt ist. Ein weiteres Beispiel ist die sehr komplexe betriebliche Altersvorsorge, siehe hierzu Kapitel 7.

Die Gastronomie weist eine unterdurchschnittliche Tarifbindung auf. Die Arbeitsbedingungen von 23 Prozent der Mitarbeitenden in gastronomischen Betrieben waren 2018 in Deutschland durch Tarifverträge geregelt. Zum Vergleich: der bundesdeutsche Durchschnitt über alle Branchen hinweg betrug 43 Prozent.⁸ Das hat mehrere Ursachen. In der Gastronomie gibt es überdurchschnittlich viele kleine und mittlere Unternehmen, welche wiederum deutlich seltener tarifgebunden sind als große Unternehmen. Wie in der gesamten Dienstleistungsbranche ist die gewerkschaftliche Organisierung auch in der Gastronomie vergleichsweise niedrig. Kurzfristig mag das für einzelne Unternehmer:innen als Vorteil gegenüber anderen Branchen erscheinen. Wenn nichts durch Tarifverträge geregelt ist und Ihre Mitarbeiter:innen ihre Interessen weder gewerkschaftlich noch durch einen Betriebsrat vertreten, gibt Ihnen das die Möglichkeit, vieles in Ihrem Interesse zu bestimmen. Das kann für Sie höhere Profite und Vorteile gegenüber der Konkurrenz bedeuten. Es bedeutet aber auch mehr Verantwortung und Konfliktpotential. Für die nachhaltige und langfristige Entwicklung der Branche ist die niedrige Tarifbindung als negativ zu bewerten, steht sie der Absicherung besserer Arbeitsbedingungen und damit ei-

⁸ Die aktuellsten Zahlen des Statistischen Bundesamts sind aus dem Jahr 2018: https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/Tarifverdienste-Tarifbindung/_inhalt.html#sprg262570

nem besseren Image im Weg. Dies führt wiederum zu Problemen bei Personalgewinnung und -bindung. Das oben beschriebene Dilemma versetzt viele Unternehmer:innen in die Position, einerseits bessere Arbeitsbedingungen bieten zu wollen, andererseits aber Gefahr zu laufen, wegen der notwendig werdenden höheren Preise Kund:innen an die Konkurrenz zu verlieren. Aus diesem individuellen Dilemma wird nur die strukturelle Lösung einer höheren Tarifbindung führen.

Weiterführende Informationen:

- Die Webseite des Arbeitgeberverbands DEHOGA in Berlin finden Sie hier: www.dehoga-berlin.de/
- Die Webseite der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) finden Sie hier: www.ngg.net

4.3 Preiskalkulation

Wie kalkulieren Sie die Preise für Speisen und Getränke so, dass am Ende nicht nur alle Kosten gedeckt sind, sondern auch Gewinn erwirtschaftet wurde? Manche Gastronom:innen belassen es bei einer groben Schätzung der Preise oder orientieren sich an der Konkurrenz. Es gibt auch die Daumenregel 300 bis 400 Prozent auf die Warenkosten zu schlagen und so zu einem Verkaufspreis zu gelangen. Dieses betriebswirtschaftlich ungenaue Vorgehen kann für Sie zu Einbußen führen. Da Sie ein Gericht hundertfach, vielleicht tausendfach im Jahr verkaufen, kann auch eine kleine Fehlkalkulation zu größeren Verlusten führen. Eine exaktere Methode ist die Zuschlagskalkulation. Es wird von den Warenkosten ausgegangen und alle weiteren Kosten sowie Gewinn und Umsatzsteuer aufgerechnet.

Warenkosten

Bedenken Sie, dass Sie für eine exakte Rechnung die tatsächlichen Warenkosten aller in einem Gericht vorkommenden Zutaten benötigen. Die meisten Rohstoffe verlieren durch Zerkleinern, Kochen und Anbraten an Gewicht. Es kann sinnvoll sein, die gesamte Rechnung für jede Zutat einzeln aufzustellen.

Weitere Kosten

Hierunter fallen alle zusätzlichen Kosten. Die Personalkosten sind neben den Warenkosten der größte Posten. Miete/Pacht, Strom- und Gaskosten sowie Abnutzung von Arbeitsmaterial sind Beispiele für weitere Kosten. Die Summe aller Kosten wird als Gemeinkosten bezeichnet. Wie können nun die Gemeinkosten pro Portion aufgeschlagen werden? Dafür muss der sogenannte Zuschlagssatz berechnet werden. Dieser besagt, wie sich die Gemeinkosten zu den Warenkosten verhalten. Wenn der Wareneinsatz in der Küche für ein Jahr 98.899,00 Euro beträgt und die Gemeinkosten der Küche bei 189.988,00 Euro lagen, führt das zu einem

$$\text{Zuschlagssatz} = (\text{Gemeinkosten} \times 100) : \text{Warenkosten} = 192 \text{ Prozent.}$$

Die Gemeinkosten der Küche übersteigen die Warenkosten um das 1,92-fache. Dieses Verhältnis kann sich durch Preisschwankungen ändern und sollte deswegen regelmäßig neu berechnet werden.

Gewinn

Für Ihr eigenes Gehalt, Schuldentilgung und Investitionen ist es wichtig, dass Sie Ihre Speisen und Getränke (im Durchschnitt) mit Gewinn verkaufen. Beschränkt wird Ihre Möglichkeit nach Gewinn durch die Konkurrenz zu anderen gastronomischen Betrieben und die Zahlungswilligkeit Ihrer Gäste. Häufig wird zwischen 10 und 20 Prozent Gewinn veranschlagt.

Umsatzsteuer

Die Steuern, welche Sie auf Ihre Waren zahlen, sind sogenannte Vorsteuern, Sie können sie in aller Regel gegenüber dem Finanzamt geltend machen. Diese sollten also bei der Berechnung der Warenkosten nicht berücksichtigt werden. Die Preise auf der Speisekarte müssen hingegen die Umsatzsteuer enthalten. Bei Betrieben ohne Sitzplätze oder bei Lieferdiensten gilt ein ermäßigter Steuersatz. Im Zuge der Covid-19-Pandemie wurde der Steuersatz auf alle Speisen abgesenkt, es gilt bis Ende 2022 ein Umsatzsteuersatz von sieben Prozent (Stand Mai 2022).

An einem Beispiel wird die Rechnung anschaulicher. Es soll der Preis für eine Beilageportion Ofengemüse errechnet werden. Einfachheitshalber sehen wir von den Kosten für Öl und Gewürze ab und rechnen mit einem

Einheitspreis von 3 Euro pro Kilo Rohgemüse. Durch Schälen und Wasserverlust im Ofen steigt der Kilopreis auf 4,50 Euro. Bei einer Portionsgröße von 333 Gramm sind die tatsächlichen Warenkosten pro Portion 1,50 Euro. Wird der oben errechnete Zuschlagssatz verwendet, bedeutet dies: 1,50 Euro x 1,92 = 2,88 Euro. Plus 20% Gewinn macht 3,46 Euro, plus 19 Prozent Umsatzsteuer ergibt einen finalen Kalkulationspreis von 4,17 Euro.

Tatsächliche Warenkosten
 + alle weiteren Kosten
 + Gewinn
 + Umsatzsteuer

= Kalkulationspreis⁹

Ein Nachteil dieser Rechenweise ist, dass Gerichte, in welche viel Arbeitszeit fließen, tendenziell zu günstig verkauft werden, während weniger aufwendige Gerichte tendenziell zu teuer verkauft werden. Die Zuschlagskalkulation ist bei genauer Berechnung der einzelnen Summen dem bloßen Abschätzen der Preise aber deutlich vorzuziehen. Gerade bei der Bestimmung des Zuschlagssatzes sind ein gutes Kassensystem und eine korrekte Buchführung wichtig.

Die exaktere Kalkulation kann Möglichkeiten der Preisgestaltung aufzeigen. Je nach Konzept Ihres Betriebs ist es jedoch nicht zielführend, die Preise so stark als möglich zu drücken. Sie können mit der Kalkulation auch offensiv umgehen und Ihren Gästen vermitteln, dass die von Ihnen gebotene Qualität ihren Preis haben muss. Helfen kann Ihnen dabei zum Beispiel der hier abgebildete Menüflyer.

Vielen Kund:innen ist es heute wichtig, dass ihr Konsum nachhaltig ist, neben beispielsweise ökologischen Aspekten sind gute Arbeitsbedingungen und eine faire Bezahlung Teil solcher Abwägungen.¹⁰ Die Arbeitsbedin-

gungen in der Produktion (z. B. FairTrade) nehmen für die Konsument:innen eine immer größere Rolle bei der Kaufentscheidung ein, Gute Arbeit auch vor Ort kann also in Zukunft ein zunehmend wichtiger Faktor für die eigene Vermarktung sein.



Diesen Flyer können Sie kostenfrei als Flyer über das Projekt Joboption Berlin beziehen und in Ihrem Unternehmen / Ihrer Speisekarte auslegen.

Weiterführende Informationen:

- Der DEHOGA bietet Schulungen und Beratung zu dem Thema Preiskalkulation: www.dehoga-berlin.de/beratung/betriebsberatung-gastronomie; das komplette Seminarangebot des DEHOGA Berlin gibt es hier: <https://seminare.dehoga-berlin.de/>
- Das OSZ Gastgewerbe lehrt Preiskalkulation und berufsbezogene Mathematik: www.osz-gastgewerbe.de
- Den Menüflyer erhalten Sie kostenfrei über info@arbeitgestaltengmbh.de.

⁹ Vgl. Rengert, Carsten (Hg.: Gastro-Piraten): „Preiskalkulation und Kalkulation von Speisen und Getränken“ www.gastro-piraten.de/preiskalkulation-kalkulation-von-speisen-getranken

¹⁰ Vgl. Sidler, Sarah: „Interview: Durch ethisches Handeln kann man sich abheben“. <https://www.hotellerie-gastronomie.ch/de/artikel/durch-ethisches-handeln-kann-man-sich-abheben>

5. Ausbildung

Ein zentraler Bestandteil der Fachkräftesicherung einer Branche ist die Ausbildung. Nur wenn Betriebe dazu bereit sind, junge Menschen auszubilden, kann dem Fachkräftemangel entgegengewirkt werden.

Doch welche Ausbildungsberufe gibt es überhaupt im Gastgewerbe und speziell in der Gastronomie? Welche Vorteile bietet die Ausbildung im eigenen Betrieb? Und welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, um in einem Betrieb Menschen auszubilden?

Welche Ausbildungen gibt es im Gastgewerbe und was beinhalten sie?

Bisher gab es im Gastgewerbe sechs Ausbildungsberufe. Nach einer Neuordnung der Berufe treten im August 2022 neue Ausbildungsordnungen für dann sieben Ausbildungsberufe im Hotel- und Gaststättengewerbe in Kraft, die stärker nach Gastronomie, Küche und Hotellerie unterscheiden:

Gastronomie:

- Fachkraft für Gastronomie (zweijährig)
- Fachfrau/Fachmann für Systemgastronomie (dreijährig)
- Fachfrau/Fachmann für Restaurants und Veranstaltungsgastronomie (dreijährig)

Küche:

- Fachkraft Küche (zweijährig)
- Koch/Köchin (dreijährig)

Hotellerie:

- Hotelfachfrau/Hotelfachmann (dreijährig)
- Kauffrau/Kaufmann für Hotelmanagement (dreijährig)

Die fünf erstgenannten Ausbildungsberufe sind Berufe, die in einem gastronomischen Betrieb erlernt werden können. Die zweijährigen Ausbildungen richten sich an Personen, deren Stärken eher in der Praxis liegen. Die neue Ausbildung zur Fachkraft Küche ermöglicht es auch Betrieben mit reduziertem Speisenangebot, auszubilden. Gastorientierung und Gastzufriedenheit stehen im Mittelpunkt aller sieben Ausbildungsberufe. Schwerpunkte in den dreijährigen Ausbildungen liegen zudem auf der Anleitung und Führung von Mitarbeiter:innen im Betrieb. Auch die digitalisierte Arbeitswelt, Umweltschutz und Nachhaltigkeit stehen im Fokus der dreijährigen Ausbildungen.

Welche Vorteile bietet die Ausbildung im eigenen Betrieb?

Die Vorteile der Ausbildung im eigenen Betrieb liegen auf der Hand: Sie wissen genau, was die Auszubildenden lernen und haben die Möglichkeit, sie im Laufe der Ausbildung von Ihrem Betrieb zu überzeugen und zu binden. Nach einer erfolgreich abgeschlossenen Ausbildung können Sie die Fachkraft im besten Fall in Ihrem Betrieb beschäftigen. Die Einarbeitungszeit reduziert sich im Vergleich zu externen Fachkräften signifikant und die durch Ihren Betrieb ausgebildete Fachkraft identifiziert sich bereits mit dem Unternehmen – und transportiert dies auch den Gästen gegenüber. Auch wenn die Fachkraft im Anschluss an die Ausbildung nicht in Ihrem Betrieb bleibt: Durch die Ausbildung tragen Sie zur Fachkräftesicherung der Branche bei!

Ich interessiere mich dafür, in meinem Betrieb auszubilden. Was muss ich tun und welche Voraussetzungen muss ich erfüllen?

Um im Gastgewerbe ausbilden zu dürfen, müssen Sie oder eine:r Ihrer Angestellten **persönlich** und **fachlich** geeignet sein.¹¹

- Als **persönlich** *nicht* geeignet gilt, wer Kinder und Jugendliche nicht beschäftigen darf oder wer wiederholt oder schwer gegen das Berufsbildungsgesetz (BBiG) verstoßen hat.¹²
- **Fachlich** geeignet ist, wer die **beruflichen sowie die berufs- und arbeitspädagogischen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten** besitzt, die für die Vermittlung der Ausbildungsinhalte erforderlich sind.
 - Die **berufliche Eignung** kann über eine abgeschlossene Berufsausbildung oder ein abgeschlossenes Studium in einer dem Ausbildungsberuf entsprechenden Fachrichtung nachgewiesen werden. Zudem müssen Ausbilder:innen eine „angemessene“ Zeit lang in dem Beruf, in dem sie ausbilden wollen, praktisch tätig gewesen sein.¹³
 - Die **berufs- und arbeitspädagogischen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten**

11 §§ 28, 29, 30 Berufsbildungsgesetz (BBiG)

12 § 29 Berufsbildungsgesetz (BBiG)

13 § 30 Berufsbildungsgesetz (BBiG)

ten müssen durch eine erfolgreiche Prüfung nach der Ausbildereignungsverordnung (AEVO) nachgewiesen werden. Die berufs- und arbeitspädagogische Eignung umfasst die Kompetenz zum selbstständigen Planen, Durchführen und Kontrollieren der Berufsausbildung in den folgenden vier Handlungsfeldern:

1. Ausbildungsvoraussetzungen prüfen und Ausbildung planen.
2. Ausbildung vorbereiten und bei der Einstellung von Auszubildenden mitwirken.
3. Ausbildung durchführen.
4. Ausbildung abschließen.¹⁴

Nach erfolgreich bestandener Prüfung erhält man den sogenannten „AdA-Schein“ („AdA“ steht für „Ausbildung der Ausbilder {m/w/d}“). Der „AdA-Schein“ ist bundesweit anerkannt. Lehrgänge, die auf die Prüfung vorbereiten, werden empfohlen, sind aber nicht zwingend erforderlich. Die empfohlene Lehrgangsdauer zur Vorbereitung auf die Prüfung beträgt 115 Stunden.

Die Überprüfung der Eignung erfolgt durch die zuständigen Ausbildungsberatenden der Industrie- und Handelskammer Berlin (IHK Berlin), die den entsprechenden Ausbildungsberuf betreuen.¹⁵

Nicht nur Sie oder eine:r Ihrer Angestellten muss geeignet sein, um auszubilden, auch Ihr Betrieb muss bestimmte Voraussetzungen erfüllen. Der Betrieb muss so ausgestattet sein, dass die Auszubildenden dort die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten erwerben können. Die Kenntnisse und Fähigkeiten werden in den Ausbildungsordnungen erläutert.¹⁶

Neben diesen formalen Voraussetzungen ist es wichtig, dass Sie sich immer wieder bewusst machen, dass die Auszubildenden kei-

ne regulären Arbeitskräfte sind. Gehen Sie und auch Ihr Team sorgsam mit den meist jungen Menschen um, denn sie stellen die Zukunft der Branche dar und tragen zur Fachkräftesicherung im Gastgewerbe bei.

Ich möchte ausbilden bzw. bilde bereits aus, benötige aber Unterstützung.

Wenn Sie erstmals in Ihrem Betrieb (junge) Menschen ausbilden möchten, können Sie sich mit Fragen zu den ersten Schritten an den Arbeitgeber-Service der Bundesagentur für Arbeit wenden.¹⁷ Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB) bietet außerdem ein Forum für Ausbilder:innen an mit zahlreichen Informationen zur Planung und Gestaltung der Ausbildung, zur Kommunikation und Sozialkompetenz, zu den rechtlichen Grundlagen und zu vielem mehr.¹⁸

Für den Fall, dass Ihr:e Auszubildenden Schwierigkeiten im Unterricht haben oder Sie Spannungen im familiären Umfeld der Auszubildenden bemerken, bietet die Bundesagentur für Arbeit kostenfreie Unterstützung an – die sogenannte Assistierte Ausbildung (AsA).¹⁹

Sie haben auch die Möglichkeit, Ihre:n Auszubildende:n auf das Landesprogramm Mentoring hinzuweisen. Über das von der Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales geförderte Programm bekommen Auszubildende ein:e erfahrene:n Mentor:in zur Seite gestellt, die:der persönliches und fachliches Wissen in einer 1:1-Betreuung vermittelt.²⁰

Falls Sie bereits ausbilden, aber pandemiebedingt Schwierigkeiten bei der Durchführung der Ausbildung im Betrieb haben, besteht die Möglichkeit, diesen fachpraktischen Teil der Ausbildung in einem Ausbildungshotel zu absolvieren. Gefördert von der Senats-

¹⁷ Bundesagentur für Arbeit: „Ihre Pflichten als Ausbildungsbetrieb“ www.arbeitsagentur.de/ausbilden/pflichten-ausbildungsbetrieb

¹⁸ Forum für AusbilderInnen: www.foraus.de/de/

¹⁹ Bundesagentur für Arbeit: „Deinen Berufsabschluss schaffen – mit der Assistierte Ausbildung!“ www.arbeitsagentur.de/bildung/ausbildung/assistierte-ausbildung-asa

²⁰ Berliner Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales: „BOA – Mentoring für Auszubildende“ www.bildungsmarkt.de/bildungsangebote/boa-mentoring-fuer-auszubildende/

¹⁴ § 2 Ausbilder-Eignungsverordnung (AusbEignV 2009); die vier Handlungsfelder sind im Gesetz detailliert beschrieben unter § 3: www.gesetze-im-internet.de/ausbeignv_2009/BJNR008800009.html

¹⁵ Die zuständigen Ausbildungsberatenden finden Sie hier: www.ihk-berlin.de/ausbildung/infos-fuer-ausbildungsbetriebe/ansprechpartner-ausbildungsberatung-2277892

¹⁶ Zu den Ausbildungsordnungen der gastgewerblichen Berufe: www.dehoga-ausbildung.de/.

verwaltung für Integration, Arbeit und Soziales, findet die praktische Ausbildung an drei Standorten in Berlin statt.

Weiterführende Informationen:

- Einen guten Überblick über alle sieben gastgewerblichen Ausbildungen erhalten Sie hier: www.bibb.de/images/content/HoGaKue_Steckbriefe.pdf
- Was hat sich in den neuen Ausbildungsberufen geändert? Informationen dazu finden Sie hier: www.bibb.de/dokumente/pdf/HoGaKue_FAQs.pdf
- Informationen zu den Ausbildungsberufen werden auch vom DEHOGA zur Verfügung gestellt: www.dehoga-ausbildung.de/fuer-betriebe
- Informationen zur Ausbildereignungsprüfung (AEVO) erhalten Sie bei der IHK Berlin: www.ihk-berlin.de/pruefungen-lehrgaenge/pruefungen/weiterbildungspruefungen/weiterbildungspruefungen-von-a-z/aevo-ausbildereignungspruefung-index-2263098
- Informationen zum Unterstützungsangebot der Bundesagentur für Arbeit erhalten Sie hier: www.arbeitsagentur.de/bildung/ausbildung/assistierte-ausbildung-asa
- Detaillierte Informationen und Ansprechpartner:innen zum Berliner Sofortprogramm „Ausbildungshotel“ erhalten Sie hier: www.inab-jugend.de/ausbildungshotel-berlin/
- Bestehen Konflikte zwischen Auszubildenden und Ausbildungsstelle, so gibt es die Möglichkeit eines Schlichtungsgesprächs. Die IHK unterstützt Sie und die Auszubildenden: <https://www.ihk.de/berlin/ausbildung/infos-fuer-ausbildungsbetriebe/rund-ums-ausbildungsverhaeltnis/konflikte-in-der-ausbildung/konflikte-in-der-ausbildung-2262714>

6. Krisenmanagement

Kaum eine Branche wurde durch die Covid-19-Pandemie so hart getroffen wie die Gastronomie. Während in Berlin in den 2010er Jahren ein stetes Wachstum bei Umsatz und Beschäftigung zu verzeichnen war, brachen diese Zahlen mit der Pandemie ein. 2020 gab es in der Berliner Gastronomie im Vergleich zu 2019 einen Umsatzverlust von 49,9 Prozent. Der Umsatz im Januar 2021 war im Verhältnis zum Januar des Vorjahres sogar um 76,2 Prozent geringer.²¹ Eine Krise solchen Ausmaßes war schwer vorherzusehen und bringt auch etablierte Unternehmen in Bedrängnis. Trotzdem lohnt es, sich Gedanken darüber zu machen, wie Ihr Betrieb möglichst krisenfest wird. Neben so außergewöhnlichen und globalen Ereignissen wie einer Pandemie gibt es deutlich gewöhnlichere, lokale Probleme. Eine Baustelle direkt vor der Tür vermiest Ihnen das Sommergeschäft, ein Rohrbruch oder Salmonellenbefall in der Küche legt Ihren Betrieb für mehrere Tage lahm. Die Liste ließe sich weiterführen, doch wichtig sind zwei Dinge. Erstens, dass Sie proaktiv dafür sorgen, dass es nicht zu Krisen kommt und zweitens, dass Sie bestimmte Dinge beachten, wenn eine Krise trotzdem da ist.

Auf viele Faktoren haben Sie keinen Einfluss, umso wichtiger ist es, dass Sie alles andere gut bedenken. Was ist die langfristige (betriebswirtschaftliche) Strategie Ihres Betriebs? Welche Kundschaft wollen Sie ansprechen? Wie ist Ihr Teamgefüge? Wer sind Ihre Zulieferer? Gegen was sind Sie in welchem Ausmaß versichert? Wie entwickeln sich Ihre Kosten, der Umsatz und der Gewinn? Die letzte Frage verweist auf den zentralen Punkt: Wie lange können Sie auch bei sinkenden Einnahmen Ihre Ausgaben bedienen, wie lange können Sie liquide bleiben? Starten Sie mit ausreichend Kapital und bilden Sie Rücklagen, sobald Sie Ihre Kredite abbezahlt haben. All das ist keine einmalige Handlung, sondern vielmehr ein permanenter Prozess. Auf diese Weise können Sie dafür Sorge tragen, dass kleine Probleme nicht zu unternehmensgefährdenden Krisen anwachsen.

Ist es trotzdem so weit gekommen und Sie sehen sich mit einer Krise konfrontiert, ver-

fallen Sie nicht in Schockstarre und leugnen Sie auch nicht das Ausmaß der Gefährdung. Versuchen Sie proaktiv zu bleiben und in offenen Gesprächen mit Ihren Angestellten und Geschäftspartner:innen Ihre Handlungsmöglichkeiten zu erhalten. Mit zunehmender Schärfe der Krise werden sich diese Möglichkeiten reduzieren. Ihr zentrales Anliegen bleibt, die Liquidität Ihres Betriebs aufrecht zu halten. Waren-, Personal- und Fixkosten sind Ihre größten Ausgaben. Durch das Anmelden von Kurzarbeit oder den Abbau von Lagerbeständen können Sie hier sparen. Versetzen Sie sich in Ihre Angestellten und bedenken Sie deren Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes. Kommunizieren Sie deswegen gerade in der Krise regelmäßig und transparent. Beispielsweise hat es sich während der Covid-19-Pandemie bewährt, die monatlichen Teamtreffen digital fortzuführen. Auch wenn gastronomische Betriebe vollständig geschlossen waren, kann eine solche Regelkommunikation Ihren Angestellten helfen.

Zögern Sie nicht, sich Unterstützung für alle Bereiche zu holen, die Sie überfordern, nutzen Sie dafür auch die Potentiale im bestehenden Team. Auch dieser Punkt gilt immer, in der Krise aber umso mehr. Wenn es nicht mehr anders geht, ziehen Sie rechtzeitig die Reißleine und melden Sie Insolvenz an. Der Begriff „eskalierendes commitment“ beschreibt die Tendenz, weiter an etwas zu hängen, da man bereits in der Vergangenheit darin investiert hat. Die Angst, das bereits Investierte zu verlieren, kann dazu führen, weiter zu investieren, auch wenn das Projekt objektiv nicht mehr zu retten ist. Wenn Sie den richtigen Zeitpunkt für eine Insolvenz erkennen, kann das noch größeren Schaden von Ihnen, Ihren Angestellten und Geschäftspartner:innen abwenden.

Weiterführende Informationen:

- Hier können Sie bis Ende 2022 individuelle Beratung beantragen: guter-gastgeber-guter-arbeitgeber.de/initiative/beraterpool und www.unternehmenswert-mensch.de/das-programm/uebersicht

²¹ Vgl. Amt für Statistik Berlin-Brandenburg: Pressemitteilung Nr. 67, 31.03.2021.

7. Altersvorsorge

Altersvorsorge ist sowohl für viele Arbeitgeber:innen als auch für Arbeitnehmer:innen abstrakt und der Renteneintritt oft zeitlich fern. Die Komplexität des Themas und der Ruf der „Jugendhaftigkeit“ der Gastronomie verstärken die Tendenz, sich nicht mit Altersvorsorge auseinanderzusetzen. Die demografische Entwicklung und zunehmende Altersarmut in Deutschland machen Altersvorsorge jedoch zu einer drängenden Thematik. In Deutschland wurde durch politische Maßnahmen ein „Drei-Säulen-Modell“ für die Altersvorsorge herausgebildet. Neben der gesetzlichen (= staatlichen) Rente stehen die betriebliche und private Altersvorsorge. Die gesetzliche Rente ist für Ihre Angestellten verpflichtend. Die private Altersvorsorge meint jede Form privater Vorsorge und Besitz: Immobilien, Aktien, Bargeld, private Lebens- und Rentenversicherungen, aber auch die Inneneinrichtung einer Bar, usw. Die betriebliche Altersvorsorge (bAV) ist eine vertragliche Abmachung zwischen Beschäftigten und Arbeitgebenden.

Altersvorsorge für Beschäftigte

Zuerst soll das Verhältnis von gesetzlicher Rente und Minijob betrachtet werden. Für Minijobber:innen zahlen Sie die in Kapitel 4 erwähnte Pauschale von 15 Prozent des Gehalts in die Rentenkasse. Die bei Ihnen geringfügig beschäftigte Person kann entscheiden, ob sie einen eigenen Beitrag von 3,6 Prozent ihres Gehalts für die Rentenversicherung einzahlt oder nicht. Viele Minijobber:innen entscheiden sich dafür, sich von den 3,6 Prozent und damit aktuell von maximal ca. 16 Euro (3,6 Prozent von 450 Euro) pro Monat befreien zu lassen. Dann gilt ihr Minijob als nicht versicherungspflichtig. Aber nur die Beschäftigungszeit aus einem versicherungspflichtigen Minijob wird sowohl bei der Wartezeit für Renten, als auch bei Erwerbsminderungsrenten mit angerechnet. Bei einem Monatsverdienst von 450 Euro steigt die monatliche Rente nach einem Jahr um ca. 4,50 Euro. Die eigentliche Rente ist also keine große Motivation dafür, 3,6 Prozent des bereits niedrigen Gehalts abzugeben. Wichtiger als der erworbene geldwerte Anspruch auf

Rente ist der Schutz bei Invalidität²², welcher nur gegeben ist, wenn auch der:die Arbeitnehmer:in ihren Anteil einzahlt.

Aktuell fließen 18,6 Prozent des Gehalts sozialversicherungspflichtig Beschäftigter in die Rentenversicherung. Anders als bei Minijobber:innen (15 Prozent Sie; 3,6 Prozent der:die Minijobber:in) wird dieser Anteil hälftig geteilt. Sie zahlen also 9,3 Prozent des Gehalts Ihrer Beschäftigten in die Rentenkasse. Da sich aufgrund der demografischen Entwicklung (längere Lebenserwartung, sinkende Geburtenrate) das Verhältnis von Rentner:innen und Erwerbstätigen verschiebt, wird es zusehends schwieriger, mittels des Generationenvertrags (umlagefinanzierte Rente) den gewohnten Lebensstandard allein durch die gesetzliche Rente zu sichern. In diesem Kontext wird von „Rentenlücke“ gesprochen, wobei der Begriff im Detail unterschiedlich Verwendung findet. Jedenfalls wächst den beiden anderen Säulen der Altersvorsorge (kapitalfinanzierte Rente) immer mehr Bedeutung zu.

Knapp 60 Prozent der deutschen Beschäftigten nutzen eine betriebliche Altersvorsorge (bAV). BAV bedeutet, dass Sie mit Ihren Angestellten einen Vertrag schließen, der diesen eine zusätzliche Rente – neben der gesetzlichen – zusichert. Gerade in der Gastronomie können Sie mit diesem Angebot offensiv um qualifiziertes Personal werben und dieses langfristig binden und motivieren. Die bAV ist sehr komplex und ggf. ist eine individuelle und spezialisierte Beratung am zielführendsten für Sie. Die Beschäftigung damit lohnt sich, denn die Beiträge zur bAV werden als Betriebsausgaben klassifiziert. Zusätzlich ist bei Geringverdienenden (bis zu 2.200 Euro/Monat) eine staatliche Zuschussung von 480 Euro/Jahr möglich.

Mit der hogarenteplus gibt es seit 2002 ein tarifvertraglich gesichertes und ausgearbeitetes Rentenmodell im Hotel- und Gaststättengewerbe. Den Auftrag für die hogarenteplus hat der Versicherungsträger *signal iduna* übernommen und garantiert den Erhalt aller eingezahlten Beiträge. Die hogarenteplus kann komplett online beantragt und abgeschlossen werden. Die Entgeltumwand-

²² Invalidität meint, dass jemand so stark erkrankt oder verunglückt, dass er:sie in Zukunft nurmehr eingeschränkt oder gar nicht mehr wird arbeiten können.

lung Ihrer Angestellten ist optional, aber mit Steuerersparnissen möglich, was dieses Modell auch für Geringverdienende praktikabel macht.

Altersvorsorge für Selbstständige

Die aktuelle Bundesregierung plant, Selbstständige gesetzlich dazu zu verpflichten, sich um ihre Altersvorsorge zu kümmern. Auf Seite 58 des Koalitionsvertrags steht hierzu: „Selbstständige sind in der gesetzlichen Rentenversicherung versichert, sofern sie nicht im Rahmen eines einfachen und unbürokratischen Opt-Outs ein privates Vorsorgeprodukt wählen. Dieses muss insolvenz- und pfändungssicher sein und zu einer Absicherung oberhalb des Grundsicherungsniveaus führen.“²³

Stand Mai 2022 sind Sie, wenn Sie selbstständig arbeiten oder einen gastronomischen Betrieb neu aufbauen, in aller Regel nicht gesetzlich rentenversichert. Sie können sich jedoch freiwillig bei der Deutschen Rentenversicherung absichern oder einen Antrag auf Versicherungspflicht stellen. Ob eine dieser beiden Optionen für Sie sinnvoll ist, hängt von einer Reihe von individuellen Gegebenheiten wie Ihrer familiären Situation und Ihrer Zukunftsplanung ab. Die Deutsche Rentenversicherung kann Sie in diesen Fragen beraten. Neben Ihrem privaten Besitz (Immobilien, Mobiliar, etc.) gibt es für Sie als Gründer:in bzw. Selbstständige:n zusätzliche Absicherungsmodelle bzw. eine Vielzahl von privaten Rentenversicherungsangeboten.

Geld in die Zukunft zu retten, ist häufig mit Verlust oder Risiken verbunden. Dieses Kapitel kann nur eine grobe Einführung in das komplexe Thema der Altersvorsorge bieten. Schieben Sie es aber nicht auf die lange Bank, Ihre Angestellten und Ihr zukünftiges Ich werden es Ihnen danken!

Weiterführende Informationen:

- Informationen zur hogarenteplus finden Sie hier: www.signal-iduna.de/hogarenteplus.php
- Nähere Informationen zu Rente und Selbstständigkeit finden Sie unter: www.deutsche-rentenversicherung.de

²³ Koalitionsvertrag 2021-2025 „Mehr Fortschritt wagen“ www.spd.de/fileadmin/Dokumente/Koalitionsvertrag/Koalitionsvertrag_2021-2025.pdf

Berlin, Juni 2022

**Gute Leitung – motivierte Beschäftigte.
Leitfaden für Arbeitgeber:innen in der
Gastronomie**

Herausgeber:

ArbeitGestalten

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

Redaktionsschluss: April 2022

Layout: Kurz Gestaltung
Illustration: Annika Huskamp



„Gute Leitung – motivierte Beschäftigte.
Leitfaden für Arbeitgeber:innen in
der Gastronomie“ wurde im Rahmen des
Projektes Joboption Berlin erstellt.
www.joboption-berlin.de

Kooperationspartner:



Das Modellprojekt *Joboption Berlin* wird aus
Mitteln der Senatsverwaltung für Integration,
Arbeit und Soziales gefördert.





Das Modellprojekt *Joboption Berlin* wird aus Mitteln der Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales gefördert.