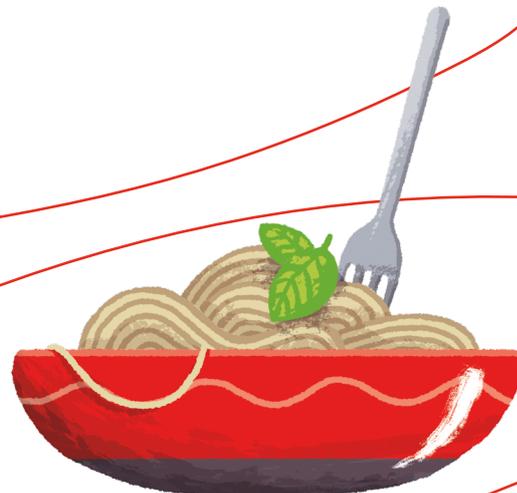




Gute Dienstplanung – zufriedene Beschäftigte.

Ein Leitfaden für das Gastgewerbe



Inhaltsverzeichnis

Einführung	02
1. Geschäftsmodell, Personalbedarf, Arbeitsorganisation, Öffnungszeiten und (Betriebs-)Urlaub	04
2. Gesunder Dienstplan	06
Good-Practice-Beispiel: Das Restaurant HAPPA in Berlin	09
3. Die 4-Tage-Woche im Gastgewerbe?!	11
4. Ausfallmanagement	13
Good-Practice-Beispiel: Das Café Schwesterherz in Bad Langensalza	15
5. Analoge und digitale Dienstplanung	17
6. Partizipative Dienstplanung	19
Good-Practice-Beispiel: Das Hotel Der Blaue Reiter in Karlsruhe	21
7. Rechtliche Regelungen	24
Impressum	28

Einführung

Dieser Dienstplanungsleitfaden richtet sich an alle, die Dienstpläne schreiben und verantworten, insbesondere im Berliner Gastgewerbe und insbesondere in kleineren Betrieben. Er ist im Rahmen des Projekts Joboption Berlin entstanden.

Eine verlässliche Dienstplanung ist zentral für eine gelingende Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf. Das gilt immer, das Gastgewerbe zeichnet sich aber durch einige Besonderheiten aus. Die Branche ist personalintensiv und der Erfolg der Betriebe ist stark von einem eingespielten und motivierten Team abhängig. Ein Großteil der Arbeit ist direkte Dienstleistung. Während Büroarbeit meist auch nach dem Urlaub oder einem krankheitsbedingten Ausfall nachgeholt werden kann, will der Gast im Hier und Jetzt bewirtet und bekocht werden. Viele Schichten fallen außerhalb des 9-to-5-Arbeitstags. In Hotels und Clubs geht es sogar um eine 24-Stunden-Abdeckung.

Während der Covid-19-Pandemie haben viele Beschäftigte die Branche verlassen oder wurden gekündigt. Während sich die Nachfrage der Kundschaft langsam wieder stabilisiert, ist längst nicht jede:r Beschäftigte zurückgekehrt. Die dünne Personaldecke ist eine Belastung für das verbliebene Personal und eine Herausforderung bei der Dienstplanung. Wie ein proaktiver Umgang mit Personalmangel aussehen kann, zeigen die drei Good-Practice-Beispiele, die in diesem Leitfaden auf den Seiten 9, 15 und 21 zu finden sind.

Noch vor der konkreten Dienstplanung stehen die Themen Geschäftsmodell, Personalplanung, Arbeitsorganisation, Öffnungszeiten und (Betriebs-)Urlaub. Nur wenn bekannt ist, wann wofür wie viel Personal benötigt wird, kann auch entsprechend geplant werden. Darum geht es im ersten Kapitel des Leitfadens.

Nachhaltig ist nur ein „gesunder“ Dienstplan. Kapitel zwei behandelt daher den Biorhythmus und die alter(n)sgerechte Dienstplanung.

Die 4-Tage-Woche ist in aller Munde, dabei kann man darunter ganz Unterschiedliches verstehen. In Kapitel drei wird ein Überblick gegeben und erläutert, welche Potenziale eine Arbeitszeitverkürzung für die Branche und ihre Dienstplanung bereithält.

Der Plan steht – aber wie umgehen mit Aus-

fällen? Gerade beim Ausfallmanagement gibt es Raum für Professionalisierung. Das vierte Kapitel stellt unterschiedliche Modelle vor und gibt Anregungen.

In Kapitel fünf geht es um analoge und digitale Dienstplanung. Eine Vielzahl von Softwareanwendungen und Apps verspricht Unterstützung, auch branchenspezifisch. Häufig werden Messengerdienste für die Abstimmung der Pläne im Team genutzt.

Während sich manche Beschäftigte einen Dienstplan wünschen, der sich flexibel an ihr Leben anpasst, schätzen andere die Verlässlichkeit fester Arbeitstage. Und während manche Beschäftigte bei der Dienstplanung mitreden wollen, freuen sich andere, wenn ihnen diese Aufgabe erspart bleibt. Diese Spannungsverhältnisse werden im sechsten Kapitel untersucht.

Kapitel sieben ist eine Auswahl der für die Dienstplanung relevanten gesetzlichen Vorgaben.

Dieser Leitfaden versucht, einen Beitrag zur Erhöhung der Beschäftigungsqualität im Berliner Gastgewerbe zu leisten. Die Themenschwerpunkte wurden im Austausch mit den Sozialpartnern der Branche, dem DEHOGA Berlin (Hotel- und Gastronomieverband Berlin e.V.) und der NGG Berlin-Brandenburg (Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten), zahlreichen Arbeitgeber:innen sowie Beschäftigten, Betriebsräten und weiteren Akteur:innen des Berliner Gastgewerbes entwickelt und erarbeitet. Wir danken für die gute Zusammenarbeit!

Wir freuen uns über Anmerkungen, Kritik und Lob, schreiben Sie uns gerne!

Die Betriebsgröße hat einen großen Einfluss auf die Dienstplanung. Dieser Leitfadent richtet sich im Besonderen an mittlere, Klein- und Kleinstbetriebe. Wenn die Anzahl der Beschäftigten zum Tragen kommt, ist das im Leitfadent durch eines der folgenden drei Piktogramme gekennzeichnet.



Symbolisiert ein kleines Café oder eine kleine Bar. Hier arbeiten insgesamt ca. fünf Beschäftigte, maximal zu zweit in einer Schicht.



Symbolisiert ein kleines Restaurant. Hier arbeiten insgesamt ca. zehn Beschäftigte, bei der Dienstplanung sind die Bereiche Service und Küche zu berücksichtigen.



Symbolisiert ein kleines Hotel mit maximal 50 Beschäftigten, hier sind ganz unterschiedliche Bereiche zu planen, es müssen jeden Tag sehr lange Zeiträume besetzt werden.

1. Geschäftsmodell, Personalbedarf, Arbeitsorganisation, Öffnungszeiten und (Betriebs-)Urlaub

Bevor es an die konkrete Dienstplanung geht, gilt es, eine Vielzahl von vorausgehenden Punkten zu bedenken. Geschäftsmodell, Personalbedarf und Arbeitsorganisation beeinflussen die Dienstplanung genauso wie die Öffnungszeiten und die Urlaubsplanung.

Geschäftsmodell

An dieser Stelle soll es nicht um eine Einführung in die Unternehmensgründung gehen. Dafür handelt es sich um ein zu weites Feld. Trotzdem ist das Geschäftsmodell grundlegend für die Dienstplanung. Eine mögliche, modellhafte Darstellung eines Geschäftsmodells bündelt die folgenden Fragestellungen:

Wer?

Wer ist die Zielgruppe des Unternehmens, an welche Gäste richtet sich das Angebot?

Was?

Welches Angebot macht das Unternehmen seinen Gästen, welche Produkte erfüllen den Zweck?

Wie?

Welche Prozesse laufen im Unternehmen ab und welche Kompetenzen braucht es dafür?

Wert?

Wie genau soll das Unternehmen Gewinn erwirtschaften?

Werden diese Fragen ausführlich durchdacht und beantwortet, bilden die Antworten eine gute Grundlage für die folgenden Themen dieses Kapitels und der Dienstplanung.

Gründung

- www.gruenden-in-berlin.de
Übersichtswebsite zur Unternehmensgründung in Berlin. Informationen der Industrie- und Handelskammer zu Berlin, der Investitionsbank Berlin und weiterer wichtiger Institutionen.
- www.dehoga-berlin.de/beratung/existenzgruendung
Hier berät die Berliner Zweigstelle des Deutschen Hotel- und Gaststättenverbands (DEHOGA Berlin) zur Existenzgründung.
- www.arbeitgestaltengmbh.de/assets/projekte/Joboption-Berlin/Publikationen/2022/AG-Leitfaden-Gastronomie-Online.pdf
Dieser Leitfaden unterstützt Gründer:innen im Gastgewerbe dabei, gute Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zu schaffen.

Personalbedarf und Arbeitsorganisation

Der Personalbedarf sollte regelmäßig beachtet bzw. berechnet werden. Er unterteilt sich in quantitativen und qualitativen Bedarf. Während der qualitative Bedarf auf die jeweils benötigten Fähigkeiten der Beschäftigten abzielt (beispielsweise Koch:Köchin, Barista, etc.), meint der quantitative Bedarf die Personenanzahl. Einem gestiegenen qualitativen Personalbedarf kann auch mit Fort- und Weiterbildungen für das bestehende Team begegnet werden. Für die Berechnung des quantitativen Personalbedarfs gibt es zahlreiche Formeln und Unterteilungen, diese sind insbesondere für größere Unternehmen relevant.

Es werden verschiedene Bedarfsformen unterschieden. Der Reservebedarf wird in Kapitel vier unter der Überschrift *Ausfallmanagement* genauer untersucht. Aufgrund von Krankheit, Urlaub und Fortbildungen sollte von Anfang an ein Puffer eingeplant werden. Der Ersatzbedarf ist durch die hohe Fluktuation im Gastgewerbe besonders relevant. Wird

in die Personalbindung investiert, so hilft das, den Ersatzbedarf niedrig zu halten. Ebenfalls wichtig für die Branche ist der Zusatzbedarf. Je nach Betriebsart spielt Saisonarbeit eine große Rolle, etwa im Sommer für einen Gastronomiebetrieb mit Außenbereich.

Es ist nicht wirtschaftlich, wenn stets zu viel Personal eingeplant ist. Wird hingegen der Personalbedarf zu niedrig angesetzt, macht dies funktionierende Arbeitsabläufe unmöglich. Es kann nicht immer genau passend geplant werden, aber ein guter Mittelweg sollte gefunden werden.

Die Arbeitsorganisation legt fest, welche Aufgaben in welcher Reihenfolge von welchen Beschäftigten erledigt werden. Dafür soll klar definiert sein, was die Aufgaben genau sind und in welche Arbeitsabläufe sie sich unterteilen lassen. Diese Definition muss den ausführenden Beschäftigten bekannt sein, sie müssen über Betriebsabläufe und Zuständigkeiten Bescheid wissen. Des Weiteren brauchen die ausführenden Beschäftigten die nötigen formellen und informellen Qualifikationen, sowohl der qualitative als auch der quantitative Personalbedarf muss korrekt angesetzt sein. Das heißt konkret, das Verhältnis von Angebot – Personal – Umsatz auf seine Effizienz hin zu prüfen. Wie personalintensiv sind welche Angebote und wann wird welcher Umsatz erwirtschaftet?

Aus der Arbeitsorganisation ergeben sich also wichtige Vorgaben für die Dienstplanung. Wird beispielsweise an bestimmten Tagen der Woche für die anderen Wochentage vorgekocht, so braucht es an diesen Tagen eventuell eine zusätzliche Küchenkraft.

Öffnungszeiten und (Betriebs-)Urlaub

Ebenfalls zentral für die Dienstplanung sind die Öffnungszeiten und die Urlaubsplanung des Betriebs. Die Betriebsart und das Geschäftsmodell geben bei den Öffnungszeiten bereits eine Richtung vor. Cafés schließen oft am frühen Abend, während Bars dann erst öffnen. Wenn sich der Betrieb auf den Mittagstisch spezialisiert hat, dann liegt der Schwerpunkt auf den Werktagen. Längere Öffnungszeiten bedeuten mehr Gelegenheit für Umsatz, gehen aber auch mit höheren

Ausgaben, etwa für Personal und Energie, einher. Eine exakte Buchführung ermöglichen die Identifizierung von umsatzstarken Tagen und Zeiträumen. So kann bei den Öffnungszeiten eine gute Balance gefunden werden. Teildienste und überlange Schichten gilt es im Interesse der Beschäftigten zu vermeiden. Dies sollte ebenfalls bereits bei den Öffnungszeiten beachtet werden. Hinweise zu der Gestaltung der Schließzeiten finden sich in Kapitel drei.

Urlaubstage berechnen

Jede:r Beschäftigte hat Anspruch auf mindestens vier Wochen Erholungsurlaub pro Jahr. Das Gesetz gibt 24 Tage pro Kalenderjahr an, wobei hier von sechs Arbeitstagen pro Woche ausgegangen wird. Eine mögliche Formel zur Errechnung des Urlaubsanspruchs ist: Nominaler Urlaubsanspruch (24) geteilt durch die Anzahl der Arbeitstage pro Woche (6) mal der Anzahl der tatsächlichen Arbeitstage (X). Arbeitet eine Person in der Regel an drei Tagen die Woche, bedeutet das für ihren jährlichen Urlaubsanspruch: $(24:6) \times 3 = 12$ Urlaubstage.

Ein weiterer, der konkreten Dienstplanung vorgelagerter Punkt ist der gesetzlich geregelte Urlaubsanspruch. Allen Beschäftigten – auch Minijobber:innen – steht Erholungsurlaub zu. Dieser muss bedacht werden. Ein Sonderfall ist der Betriebsurlaub. Hier wird der ganze Betrieb eingestellt und alle Beschäftigten werden in den Urlaub geschickt. § 7 des Bundesurlaubsgesetzes besagt:

Bei der zeitlichen Festlegung des Urlaubs sind die Urlaubswünsche des Arbeitnehmers zu berücksichtigen, es sei denn, dass ihrer Berücksichtigung dringende betriebliche Belange oder Urlaubswünsche anderer Arbeitnehmer, die unter sozialen Gesichtspunkten den Vorrang verdienen, entgegenstehen.

Das bedeutet, im Normalfall können sich die Beschäftigten selbst aussuchen, wann sie ihren Urlaub nehmen möchten. Welche „dringenden betriebliche Belange“ können hier eine Ausnahme rechtfertigen? Beispiele sind

2. Gesunder Dienstplan

ein Umbau, der den Betrieb unmöglich macht oder eine saisonbedingte Schließung. Die Möglichkeit des Betriebsurlaubs kann im Arbeitsvertrag oder zwischen Betriebsrat und Unternehmensführung in einer Betriebsvereinbarung festgehalten werden. Die Urlaubstage während der Betriebsferien gelten als reguläre Urlaubstage. Das bedeutet unter anderem, dass der Betriebsurlaub nicht spontan angekündigt werden kann und dass eine attestierte Erkrankung während des Betriebsurlaubs zu einer Nachholung der Urlaubstage berechtigt.

Der Betriebsurlaub ist ein Eingriff in die gesetzlich garantierte Wahlfreiheit der Beschäftigten und muss deshalb gut argumentiert und geplant werden. Auch die strategische Wahl des Zeitraums ist wichtig. Wann sind umsatzarme Wochen, wann ist keine Saison? Eine Eisdieler beispielsweise legt den Betriebsurlaub am besten in den Winter. Eine frühe Festlegung erleichtert die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben, da sie eine vorausschauende Planung ermöglicht.



Gerade für kleine Betriebe ist der Betriebsurlaub eine gute Möglichkeit, allen Beschäftigten eine garantierte längere Erholungszeit zu bieten. Wenn bspw. ein Betrieb mit vier Beschäftigten urlaubsbedingt zeitweise mit sehr wenig Personal auskommen muss, belastet dies das Personal, das weiterhin arbeitet und mindert die Serviceleistung. Ein mit allen Teammitgliedern abgestimmter Betriebsurlaub kann eine gute Lösung sein, um dem gesetzlichen Anspruch auf Erholung zu begegnen und Urlaub wirklich Urlaub sein zu lassen.

Die Dienstplanung ist eine wichtige Stellenschraube für die physische und psychische Gesundheit der Beschäftigten. Das Gastgewerbe kann aufgrund langer Schichten, Spät- und Nachtarbeit, hohem Arbeitstempo und der Interaktion mit Gästen besonders belastend sein. Umso wichtiger ist es, lebensphasengerechtes Arbeiten zu ermöglichen und Biorhythmen bei der Dienstplanung zu bedenken.

Biorhythmen und Nachtarbeit

Der Mensch ist tagaktiv mit tageszeitlichen Leistungsschwankungen und einem variierendem Bedürfnis nach Nachtruhe. Der entscheidende Zeitgeber ist der Wechsel zwischen Helligkeit und Dunkelheit. Licht löst neurophysiologische Prozesse aus, die die Wach- und Schlafphasen bestimmen. Es gibt zwar durchaus genetisch bestimmte Unterschiede – Menschen, die eher morgens besonders leistungsfähig sind, andere, die am Abend noch einmal ein Leistungshoch haben – aber bei allen Menschen ist der Rhythmus auf ca. 24 Stunden angepasst. Besonders deutlich wird der Unterschied bei den verschiedenen „Tagestypen“. Sogenannte Morgentypen, auch Lerchen genannt, gehen früh ins Bett, stehen früh auf und können spätes Schlafengehen nur schlecht durch längeres Ausschlafen ausgleichen. Sie entwickeln daher im Spät- und Nachtdienst ein Schlafdefizit. Dagegen ist bei den Abendtypen, auch Eulen genannt, das Schlafverhalten flexibler, daher kommen sie mit Spätdiensten besser zurecht. Andererseits können Abendtypen kaum vorschlafen, weshalb sie vor früh beginnenden Schichten relativ wenig schlafen und auf diesem Weg ein Schlafdefizit entwickeln.

Nachtdienste bedeuten für die Beschäftigten eine erhebliche Umstellung des Biorhythmus, weshalb schon allein durch die zeitliche Verschiebung von Aktivitäts- und Ruhephase eine körperliche Belastung vorliegt. Eine vollkommene Anpassung an Nachtarbeit ist nach Auffassung der Deutschen Gesellschaft für Arbeits- und Umweltmedizin nur sehr selten zu beobachten. In der Regel kommt es zu einer Teilanpassung. Die Rückanpassung an den Tagdienst verläuft dagegen schnell, kann aber bei einer guten Anpassung an die Nachtarbeit auch mehrere Tage beanspruchen.

Zu gesundheitlichen Einschränkungen, insbesondere zu Schlafstörungen, kann es in Folge häufiger Umstellung des Biorhythmus bei wechselnden Schichten kommen. Schlafstörungen treten mit zunehmendem Lebensalter immer häufiger auf. Häufiger Schichtwechsel führt nach arbeitsmedizinischen Erkenntnissen zu keiner spezifischen Erkrankung, kann aber neben Schlafstörungen allgemeine Erschöpfungszustände und psychische Belastung zur Folge haben. Auch die Gesetzgebung versucht, diesen Krankmachern vorzubeugen.

Das Arbeitszeitgesetz regelt unter anderem die Ruhepausen, die Ruhezeit, die Nacharbeit und die Beschäftigung an Sonn- und Feiertagen.

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.

Nacharbeit (§ 2, § 6 Arbeitszeitgesetz):

Nachtzeit im Sinne des Arbeitszeitgesetzes ist die Zeit von 23 bis 6 Uhr. Nacharbeit 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 bestimmten 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.

Bei den Ruhepausen ist zu beachten, dass diese nicht als Arbeitszeit gelten. Ist jemand für eine Achtstundenschicht eingeplant, sind dafür also 8,5 Stunden vorzusehen, von denen aber nur acht bezahlt werden. Die Ruhepausen sind gesetzlich zwingend vorgesehen und stehen deswegen nicht zur Verhandlung.

Lebensphasengerechte Dienstplanung

Die lebensphasengerechte Dienstplanung berücksichtigt die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten und unterstützt damit deren physische und psychische Gesundheit. Das betrifft die oben besprochenen Biorhythmen genauso wie die Frage nach Fürsorgepflichten für kleine Kinder oder ältere Ange-

hörige. Das Gastgewerbe hat einen jugendlichen Ruf. Während es viele für die Branche spezifische Belastungen gibt, welche von Jüngeren besser verkraftet werden, kann das in Zeiten von Personalmangel und demografischem Wandel kein Argument sein, um auf ältere Beschäftigte zu verzichten. Vielmehr stellt ein nach Lebensalter gemischtes Team eine Stärke dar. Ältere Beschäftigte bringen ein umfangreiches Erfahrungswissen mit und ihre generelle Lebenserfahrung lässt sie gelassener auf die kleinen und größeren Krisen des Betriebsablaufs reagieren. Handelt es sich um Eltern, sind deren Kinder häufig ebenfalls bereits Teenager oder aus dem Haus. Die Zuverlässigkeit älterer Beschäftigter ergänzt sich also mit der Lern- und Leistungsfähigkeit ihrer jüngeren Kolleg:innen. Eine Berücksichtigung des Lebensalters der Beschäftigten bei der Dienstplanung sollte erfolgen, denn mit steigendem Lebensalter verlangsamt sich die Regenerationsfähigkeit. Ältere Beschäftigte brauchen länger, bis sie sich von der Arbeit erholt haben und die Leistungsfähigkeit wieder voll hergestellt ist, weswegen für sie ein Kontingent von mehreren zusammenhängenden freien Tagen besonders sinnvoll ist. Auch Spät- und Nacharbeit sind für die meisten älteren Beschäftigten besonders belastend, da der Biorhythmus wesentlich länger braucht, bis die zeitliche Verschiebung vom Körper verkraftet wird. Eine gleichbleibende Verteilung der Arbeitszeit über die Woche gewährleistet einen gleichmäßigen Lebens- und Arbeitsrhythmus und wirkt für ältere Beschäftigte entlastend. Bei der Arbeitsorganisation bieten sich Aufgaben an, die zumindest teilweise eine Entlastung von körperlich schwerer Arbeit mit sich bringen. Beispiele dafür sind das Vor- und Nacharbeiten, welches mit weniger Zeitstress erfolgen kann oder die Übernahme von übergeordneten organisatorischen und administrativen Tätigkeiten. Auch mehrere Kurzzeitpausen können für ältere Beschäftigte hilfreich sein, um die Leistungsfähigkeit über die gesamte Schichtdauer aufrechtzuerhalten.



Ein Kleinbetrieb ist besonders auf die Zuverlässigkeit und Flexibilität der Angestellten angewiesen. Das muss bei der Personalsuche und -bindung bedacht werden, weil ansonsten häufig die Inhaber:innen vakante Schichten ausfüllen müssen. Handelt es sich bei dem Betrieb um ein Café, welches früh öffnet, ist es von Vorteil, wenn die Beschäftigten vom Tagestyp Lerche sind. Andersherum empfehlen sich Eulen für den späten Betrieb einer Bar.



Bei der Dienstplanung müssen unterschiedliche Schichten, ggf. auch zu unterschiedlichen Tageszeiten besetzt werden. Hierbei sind die Biorhythmen, die Lebenslagen und das Lebensalter der Beschäftigten zu berücksichtigen.



In Hotels und Clubs kommt es regelmäßig zu Nachtschichten. Bei der Abfolge von einzelnen Schichten muss neben der Einhaltung der vorgeschriebenen Ruhezeiten stets auch die Förderung der Gesundheit der Beschäftigten bedacht werden. Aus arbeitsmedizinischer Sicht sollte stets ein Vorwärtswechsel der Schichten (von der Nacht- in die Spät- in die Frühschicht und nicht andersherum) gewählt werden, mit maximal drei aufeinanderfolgenden Nachtdiensten. Die Begrenzung auf maximal drei Nachtdienste hält das entstehende Schlafdefizit möglichst gering.

Good-Practice-Beispiel: Das Restaurant HAPPA in Berlin



„Bei der Konzeptionierung haben wir uns zuerst gefragt, wann und wie wir arbeiten wollen.“

Das Restaurant HAPPA wurde 2022 von Nina Petersen und Sophia Hoffmann eröffnet und fußt auf einem für die Gastronomie ungewöhnlichen Geschäftsmodell: Um abends im HAPPA essen zu gehen, erwerben Gäste im Vorfeld verbindlich Tickets – die Dinnerevents finden etwa sechs Mal im Monat statt. Zusätzlich gibt es an vier Tagen in der Woche einen „ganz normalen“ Mittagstisch ohne Voranmeldung. Teilinhaberin Nina erzählt von ihrem Geschäftsmodell und von den Arbeitszeitwünschen des Teams, und sie verrät, was ein gutes Netzwerk mit Ausfallmanagement zu tun hat.

Das HAPPA hat ja sehr ungewöhnliche Öffnungszeiten. Wie sind aktuell eure Öffnungszeiten und warum? Und lassen sich trotzdem genügend Arbeitsstunden und genügend Umsatz generieren, um ein auskömmliches Einkommen herauszubekommen?

Wir haben Montag bis Donnerstag von 12:00 bis 15:00 Uhr für den Mittagstisch geöffnet, sowie Donnerstag- und Freitagabend von 19:00 bis 22:00 Uhr für die Dinnerevents. Das heißt, die Lunch-Schichten gehen montags bis donnerstags von 09:00 bis 17:00 Uhr, die Dinner-Schichten von 16:00 bis 23:00 Uhr. Wir haben keine „Nachtschichten“, Samstag und Sonntag sind bei uns Ruhetage und zudem halten wir uns an die gesetzlichen Feiertage, das heißt, an Feiertagen bleibt das Restaurant geschlossen. Dies ist in der Gastronomie noch recht ungewöhnlich. Diese Arbeitszeiten entsprechen unserem Wunsch nach einer Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben. Bei der Konzeptionierung unseres Unternehmens haben wir die Planung auf Grundlage unserer Bedürfnisse erstellt und uns zuerst gefragt, wann und wie wir arbeiten wollen. Auf dieser Grundlage haben wir das Konzept aufgebaut und einen hierfür passenden Standort gesucht, an dem das Lunch-Konzept entsprechend umsetzbar ist.

Unsere Mitarbeiterinnen arbeiten in verschiedenen Teilzeitmodellen zwischen 20 und 35

Wochenstunden. Aktuell haben wir keine Vollzeitkraft. Die meisten Mitarbeiterinnen gehen neben ihrer Anstellung bei uns noch einer selbstständigen Tätigkeit nach, die sie auch weiterhin ausüben möchten. Deswegen haben sie sich bewusst für eine Teilzeitstelle entschieden. Eine Mitarbeiterin studiert noch und ist bei uns als Werkstudentin angestellt.

Was ist das Besondere an der Dienstplanung im HAPPA?

Für die Gastronomie wird die Dienstplanung recht vorausschauend und vor allem in gegenseitiger Absprache vorgenommen: in der Regel wissen alle Mitarbeiterinnen einen Monat im Voraus, an welchen Tagen und zu welchen Schichten sie arbeiten und haben vorab kommuniziert, an welchen Tagen sie nicht verfügbar sind. Schließzeiten werden zum Jahresbeginn verabredet und sind somit auch langfristig planbar für alle.

Wie funktioniert aktuell eure Dienstplanung? Verwendet ihr eine App?

Wir benutzen nur für die Zeiterfassung eine App. Da wir nur 5 Mitarbeiterinnen haben, ist eine App nicht notwendig für die Dienstplangestaltung. Stattdessen verwenden wir eine Monatsübersicht in Form einer klassischen Excel-Tabelle als geteiltes Google-Doc, in dem alle Tage / Schichten zu sehen sind. Excel ist da weniger kompliziert als so manche App. Der Schichtplan wird einen Monat im Voraus erstellt. Die Küchenschichten plant Sophia zusammen mit den beiden Köchinnen sowie der Werkstudentin, die Service-Schichten teilt Nina in Absprache mit den beiden Service-Mitarbeiterinnen ein. Alle Mitarbeiterinnen teilen im Vormonat ihre Verfügbarkeiten mit und auf Grundlage dessen wird der Plan erstellt. Alle haben Zugriff auf das Dokument – die neuste Version ist immer für alle einsehbar. Zudem hängt eine „Papierversion“ im Personalraum aus.

Hat sich die Gestaltung der Arbeitszeit seit der Gründung des Betriebs verändert?

Ja, zu Beginn hatten wir zwei Vollzeit-Stellen sowie eine Teilzeitstelle kalkuliert. Mittlerweile haben wir nur noch Teilzeitmodelle, dafür aber mehr Angestellte. Dies entspricht zum

einen dem Wunsch unserer Mitarbeiterinnen, zum anderen aber auch dem Bedarf unseres Unternehmens. Nur eine Mitarbeiterin hat aktuell eine 5-Tage-Woche bei uns, dies aber bei 35 Wochenstunden, was ebenfalls ihrem persönlichen Bedarf entspricht, da sie sieben Stunden pro Tag arbeitet. Alle anderen haben bereits eine 4- oder 3-Tage-Woche. Ich persönlich bin davon überzeugt, dass die 40-Stunden-Woche nicht mehr zeitgemäß ist und die Arbeitswelt der Zukunft bei einer 4-Tage-Woche liegen wird.

Wie wichtig ist die Dienstplanung bei der Personalsuche und der Personalbindung?

Wichtiger als die Dienstplanung selbst sind sicherlich unsere Arbeitszeiten und Vertragsmodelle bei der Personalbindung: Wir haben eine klare Überstundenregelung, keine Nacharbeit, freie Wochenenden, feste Schließzeiten und mehr Urlaubstage als gesetzlich vorgeschrieben. All das ist immer noch selten in der Gastronomie.

Abschließend machen wir noch ein kleines Szenario auf, das viele Inhaber:innen zur Genüge kennen: Es ist Donnerstag, 8 Uhr in der Früh, das Telefon klingelt. Die für heute eingeteilte Kollegin ist krank. Was tust du? Mit

anderen Worten: Wie sieht euer Ausfallmanagement aus?

Wir sind ein sehr kleines Team mit jeweils zwei Angestellten im Service sowie der Küche und uns beiden Geschäftsführerinnen. Wenn jemand im Lunch-Service ausfällt, springt entweder eine von uns beiden Geschäftsführerinnen ein oder wir machen die Schicht mit einer Person weniger – das geht meistens auch.

Für die Dinnevents verfügen wir über ein sehr großes Netzwerk an selbstständigen Köchinnen und Kellnerinnen, die meistens kurzfristig einspringen können, falls niemand aus dem Team kann. Bisher mussten wir nur zweimal geplante Events absagen, weil beide Geschäftsführerinnen zeitgleich an Corona erkrankt waren und sich der Geschäftsbetrieb in diesen Fällen nicht mehr aufrechterhalten ließ.

Das Netzwerk unterstützt beim Ausfallmanagement – das ist ein interessanter Ansatz zum Schluss! Vielen Dank für das Gespräch!

Eckdaten des Restaurants HAPPA

Betrieb:	HAPPA Restaurant
Betriebsart:	Gastronomie
Betriebsform:	GbR
Gründung:	2022
Betriebsort:	Berlin
Beschäftigte:	gesamt: 7 selbständig: 2 (Inhaberinnen) sozialversicherungspflichtig: 4 geringfügig: 1 (Werkstudentin)
Anzahl Fachkräfte:	6
Anzahl Ungelernte / Helfer:innen:	1
Anzahl Auszubildende / BA-Studierende:	0
Wie viele Tische / Plätze haben Sie?	Drinnen: 12 Tische / 30 Plätze Draußen: 4 Tische / 20 Plätze
Sind Sie tarifgebunden?	nein
Haben Sie einen Betriebsrat?	nein

3. Die 4-Tage-Woche im Gastgewerbe?!

Die 4-Tage-Woche ist in aller Munde. Ganz unterschiedliche Hoffnungen und Sorgen knüpfen sich an dieses Konzept. Somit wird darunter auch ganz Unterschiedliches gefasst. Dieses Kapitel schafft eine Übersicht und fragt: Was bedeutet die 4-Tage-Woche für das Gastgewerbe und die Dienstplanung?

Arbeitszeit im Wandel der Zeit und Arbeitszeitreduktion heute

Insbesondere im Gastgewerbe wird händeringend nach mehr Personal gesucht. Wie lässt sich eine Arbeitszeitverkürzung mit einem Mangel an Arbeitskräften vereinbaren? Müssten die Beschäftigten nicht eher mehr als weniger arbeiten? Das stimmt, wenn das Ziel ist, dass möglichst alles beim Alten bleibt. Die 5-Tage-Woche mit 40 Wochenstunden ist selbst noch gar nicht so lange Normalität, in vielen Branchen war bis in die 1970er Jahre der Samstag ein gewöhnlicher Arbeitstag. Heute ist es so, dass zwar jede:r Einzelne weniger arbeitet, gleichzeitig aber immer mehr Menschen erwerbstätig sind, vor allem mehr Frauen.

Würde die 32-Stunden-Woche bei vollem Lohnausgleich eingeführt, würde dies einen Anstieg der Stundenlöhne bedeuten. Wird hingegen die 40-Stunden-Woche beibehalten und vier Tage die Woche 10 Stunden am Tag gearbeitet, bedeutet dies lediglich eine Umstrukturierung der Arbeitszeit. Doch auch bei einer solchen Verdichtung der Arbeit bleiben Vorteile erhalten, beispielsweise die längere, zusammenhängende Regenerationszeit und die Einsparung von CO₂ und Fahrtkosten durch weniger Arbeitswege. Trotzdem wird hier klar, dass der Begriff der 4-Tage-Woche Unterschiedliches bedeuten kann. Der Wirtschaftswissenschaftler Enzo Weber spricht im Kontext der Flexibilität der Arbeitsausübung von einer X-Tage-Woche. Während Befürworter:innen einer Reduktion der Wochenarbeitszeit niedrigere Krankenstände, motiviertere und produktivere Beschäftigte, eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben und damit auch eine gerechtere Verteilung von Lohn- und Care-Arbeit ins Feld führen, warnen Kritiker:innen vor insgesamt weniger Produktivität und der damit einhergehenden Gefährdung des Wirtschaftsstandorts Deutschland.

Kommt die 32-Stunden-Woche?

Die 32-Stunden-Woche bei vollem Lohnausgleich hat für jede Branche eigene Folgen. Muss ein Betrieb rund um die Uhr Personal vorweisen wie z. B. in der Akut- und Langzeitpflege, im ÖPNV oder in der hochpreisigen Hotellerie, so ist eine Verkürzung der Wochenarbeitszeit nur mit mehr Beschäftigten oder weniger Teilzeit umzusetzen. Teilzeit würde dann eine wöchentliche Arbeitszeit von unter 32 Stunden bedeuten. Denkbar ist, dass Beschäftigte, die heute 20, 24 oder 30 Wochenstunden arbeiten, durch die leichtere Erreichbarkeit einer Vollzeitstellung motiviert werden, ihre Arbeitszeit zu erhöhen. Gerade für Eltern kleiner Kinder ist das aber nur dann praktikabel, wenn sie die 32 Stunden auf mindestens fünf Tage die Woche aufteilen können, da sie mit sechs bis sieben Arbeitsstunden pro Tag ansonsten nicht auf die volle Stundenanzahl kommen. Größere Modellprojekte zur Arbeitszeitverkürzung fanden bereits in den USA, Australien, Island und zuletzt Großbritannien statt. Ab Februar 2024 wird ein sechsmonatiger Versuch in Deutschland durchgeführt, es sollen sich 50 Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen beteiligen.¹

Und im Gastgewerbe?

Bei typischen Bürojobs ist das 100-80-100 Prinzip am einfachsten umsetzbar. Es besagt 100 Prozent Bezahlung bei 80 Prozent Arbeitszeit und 100 Prozent Leistung. Durch eine Verdichtung der Arbeit – weniger Meetings, konzentrierteres Arbeiten – ist das meist zu schaffen. Anders verhält es sich im Gastgewerbe. Hier kann eine Reduktion der Wochenarbeitszeit bei vollem Lohnausgleich nur durch kürzere Öffnungszeiten, weniger Minijobs und Teilzeit, mehr Personal und höhere Preise funktionieren. Zum 1. Januar 2024 trat der Manteltarifvertrag im Berliner Hotel- und Gaststättengewerbe in Kraft. Das zwischen der Gewerkschaft NGG und dem Unternehmensverband DEHOGA verhandelte Regelwerk sieht eine wöchentliche Normalarbeitszeit von 38 Stunden vor. In der Branche

¹ www.intraprenoer.de/4tagewoche (Zuletzt aufgerufen am 01.11.23)

kann die Arbeit nur bedingt verdichtet werden und derselbe Umsatz nicht in deutlich weniger Zeit erwirtschaftet werden. Trotzdem stärkt die Aussage „Mehr Freizeit bei gleichem Gehalt“ die Arbeitgebermarke. Sowohl für die Personalsuche als auch für die Personalbindung ist das ein großes Plus. Ein Vorteil einer Reduktion der wöchentlichen Arbeitszeit besteht auch in der höheren Bereitschaft der Beschäftigten spontan einzuspringen, wie auch Marcus Fränkle, Geschäftsführer des Hotels Der Blaue Reiter in Karlsruhe im Interview bestätigt (siehe Seite 21). Wie sich das alles umsetzen lässt, hängt stark mit Betriebskonzept und Betriebsgröße zusammen.



In kleinen Betrieben stehen die persönlichen Beziehungen zwischen Inhaber:innen, Beschäftigten und Kundschaft besonders im Vordergrund. Je nach Betriebskonzept können die Öffnungszeiten mit den Schichten und umsatzstarken Zeiten in Deckung gebracht werden, um so eine 4-Tage-Woche (sowohl mit 32 als auch mit 40 Stunden Wochenarbeitszeit) zu ermöglichen. Hat der Betrieb beispielsweise nur an vier Tagen die Woche für 8 bzw. 10 Stunden geöffnet, lässt sich eine 4-Tage-Woche unkompliziert umsetzen. Dies kann Minijobber:innen motivieren, auf Teil- oder Vollzeit aufzustoßen. Soll auch Menschen mit Fürsorgepflichten für kleine Kinder eine vollzeitnahe Anstellung ermöglicht werden, gelingt dies mit kürzeren Öffnungszeiten an mehreren Tagen der Woche.



Insbesondere in der gehobenen Gastronomie sind drei Schließtage pro Woche bereits die Regel. Das mag auch an dem Mehraufwand für die Vorbereitungen der Speisen liegen. Aber unabhängig von der Preisklasse, wenn der Betrieb Alleinstellungsmerkmale hat – „die besten Burger im Kiez!“ z. B. – dann kann eine Verknappung des Angebots das Produkt noch wertvoller erscheinen lassen. Je nach Betriebskonzept und Lebensphasen der Beschäftigten kann also die Reduktion der Öffnungszeiten je Tag (kürzere Öffnungszeiten an jedem offenen Tag) oder je Woche (zusätzliche Schließtage jede Woche) Sinn machen.



Hotels und Pensionen zeichnen sich durch ihre durchgehenden Öffnungszeiten aus. Kleinere Häuser können beispielsweise sonntags ruhigere Tage schaffen, indem sie ihre Bar geschlossen halten. Ansonsten kann auf die Aufteilung und Gestaltung der Schichten Einfluss genommen werden. Die Einführung einer 4-Tage-Woche, egal in welcher Form, lässt sich mit der Digitalisierung / Automatisierung mancher Arbeitsschritte (z. B. Self-Check-In mit PIN), mit längeren Schichten sowie mit mehr Personal und weniger Teilzeitbeschäftigung umsetzen.

4. Ausfallmanagement

Der Dienstplan steht, doch nun fällt jemand spontan aus. Wie kann man Ausfällen gut und im besten Fall auch geregelt begegnen? Hier gibt es Raum für Professionalisierung. Gerade in kleineren Betrieben ist es häufig Praxis, dass bei einem spontanen Ausfall das Team abtelefoniert wird. Dadurch entsteht Druck auf Beschäftigte, ihre Freizeitpläne umzuwerfen. Findet sich auf diesem Weg kein Ersatz, springt oft der:die Inhaber:in ein. Im schlimmsten Fall ist noch nicht einmal geklärt, wer diesen Vorgang koordiniert und die Person, die ihren Dienst nicht antreten kann, sieht sich in der Verantwortung, sich um den Ersatz zu bemühen. Eine solche Regelung bzw. Nicht-Regelung ist für alle Beteiligten belastend.

Bei dem „Ruf aus dem Frei“ fühlen sich alle Beschäftigten unter Druck und die Person, die ihren Dienst nicht antreten kann, muss unter Umständen trotz Krankheit oder Verletzung die Koordination übernehmen. Diese Praxis kann auch dazu führen, dass Erkrankte sich scheuen, eine Krankmeldung einzureichen. Und wer sich krank in einen gastronomischen Betrieb begibt, gefährdet nicht nur die eigene Gesundheit, sondern auch die der Kolleg:innen und der Gäste. Präsentismus, so nennt sich das Erscheinen am Arbeitsplatz trotz Erkrankung, kann außerdem zur Chronifizierung der Erkrankung führen und mindert kurz- und langfristig die Produktivität des Betriebs.

Nettoarbeitszeit

Zentral für ein gelingendes Ausfallmanagement ist die korrekte Personalbedarfsplanung, siehe hierfür auch Kapitel 1. Von der Bruttoarbeitszeit muss die durchschnittliche Ausfallquote (ca. 20%) für Krankheit, Urlaub und Fortbildung abgezogen werden. Daraus ergibt sich die realistische Nettoarbeitszeit. Wird mit dieser geplant, bleibt Spielraum für Ausfälle.

Durch die Nicht-Regelung von Ausfällen sehen sich die Inhaber:innen einem unzufriedenen Team gegenüber und müssen trotz zahlreicher anderer Aufgaben eventuell selbst einspringen. Es spricht also viel dafür, auf

Ausfälle vorbereitet zu sein. Hierbei kann das Gastgewerbe auch von anderen Branchen lernen. In Krankenhäusern etwa gibt es schon seit Jahren ein elaboriertes Ausfallmanagement. Im Folgenden sollen mögliche Konzepte und Ideen vorgestellt werden.

Braucht es zwingend Ersatz?

Wenn der Personalbedarf korrekt bestimmt ist, bedeutet ein Ausfall eine Mehrbelastung für die anwesenden Beschäftigten. Um eine dauerhafte Überlastung zu vermeiden, ist *kein* Ersatz für spontane Ausfälle *keine* Lösung. Verbunden mit einer Einschränkung des Serviceangebots und Änderungen der Arbeitsabläufe kann eine Schicht ohne Ersatz aber eine Option sein. Beispielsweise kann, wenn von zwei Servicekräften eine ausfällt, der Betrieb auf Selbstbedienung an der Theke umgestellt werden. Auch die Reduktion der Speisekarte kann eine Entlastung bedeuten, wenn der Ausfall die Küche betrifft. Es sollte genau festgelegt und kommuniziert sein, welche Einschränkungen bei welchen Ausfällen erfolgen. Auch gegenüber den Gästen sollte eine solche Einschränkung der Leistungen klar kommuniziert werden.

Rufbereitschaft

Die Rufbereitschaft ist ein sicheres, aber auch kostenintensives Instrument des Ausfallmanagements. Sie funktioniert, indem an jedem Arbeitstag ein:e zusätzliche:r Beschäftigte:r in Rufbereitschaft ist. Eine Stunde vor bis eine Stunde nach Dienstbeginn ist diese:r Mitarbeiter:in telefonisch zu erreichen und bereit einzuspringen, wenn es zu einem spontanen Ausfall kommt. Diese zwei Stunden Bereitschaft sind zu vergüten, unabhängig davon, ob es zu einem Einsatz kommt oder nicht.

Reserve

Personen, die nicht (mehr) regelmäßig im Betrieb arbeiten, können einen Reservepool bilden. Menschen mit Leidenschaft für das Gastgewerbe, welche mittlerweile aber nicht mehr in der Branche arbeiten, springen eventuell gerne ein-, zweimal im Monat ein. Auch ältere Menschen kommen in Frage. Hier macht eine Anstellung im Minijob Sinn.

Joker- und Springerdienste

Der Joker wechselt wochenweise zwischen

den Beschäftigten. Wer den Joker inne hat, hält sich bereit, flexibel auf Ausfälle zu reagieren, entweder indem Dienste getauscht oder zusätzliche übernommen werden. Sind Beschäftigte bereit, den Jokerdienst in zusätzlichen Wochen zu übernehmen, sollte das honoriert werden. Bei größeren Betrieben oder Unternehmen mit mehreren Standorten können Springer:innen zum Einsatz kommen. Diese haben feste Arbeitszeiten, werden aber noch nirgends fix eingeplant, damit sie spontane Ausfälle ersetzen können.

Arbeitszeitkonto

Arbeitszeitkonten erlauben kurzfristige Stundenaufstockungen bei Vertretung oder für die Hochsaison. Wichtig hierbei sind klare Regelungen und kurze Laufzeiten.

Anerkennung

Unabhängig davon, wie genau das Ausfallmanagement ausgestaltet wird, sollte es immer eine Form von Anerkennung dafür geben, wenn Beschäftigte spontan ausgefallene Kolleg:innen ersetzen. Das kann in unterschiedlicher Form geschehen. So kann der Stundenlohn in jeder Ersatzschicht um X€ erhöht werden oder eine pauschale Extrazahlung je Einspringen gezahlt werden. Auch Sachgeschenke, zusätzliche Urlaubstage oder garantiert freie Wochenenden sind denkbar. So wird deutlich, dass der Einsatz der Beschäftigten wertgeschätzt wird.

Dass Menschen krank werden, ist ganz normal. Dass es zu Notfällen kommt, die zu einem spontanen Arbeitsausfall führen, gehört zum Leben dazu. Wird der physischen und psychischen Gesundheit der Beschäftigten aber keine Aufmerksamkeit geschenkt, kann das eine negative Dynamik auslösen. Kommt es oft zu Ausfällen, bedeutet das eine Mehrbelastung und Stress für das verbleibende Team, was wiederum zu mehr Ausfällen führen kann. Neben einem professionellen Ausfallmanagement braucht es also präventive Maßnahmen, um Ausfälle zu minimieren. Zu solchen Maßnahmen zählen ausreichende Ruhe- und Erholungszeiten zwischen und während der Dienste, eine realistische Personalplanung und ein gutes Betriebsklima. Siehe auch das zweite Kapitel Gesunder Dienstplan.



Je kleiner der Betrieb ist, desto weniger Spielraum besteht beim Ausfallmanagement. Eine fixe Rufbereitschaft erscheint hier wenig praktikabel. Durch eine Reduktion des Angebots lässt sich ein Dienst, welcher für zwei Personen vorgesehen ist, eventuell und ausnahmsweise allein bestreiten. Burn-Out und Selbstausbeutung durch regelmäßiges Einspringen der Inhaber:innen muss vermieden werden, beispielweise dadurch, dass jemand aus dem Umfeld des Teams als Reserve zur Verfügung steht. Siehe hierzu auch das Good-Practice-Beispiel des Café Schwesterherz auf der nächsten Seite.



Je größer der Betrieb, desto mehr Spielraum besteht auch beim Ausfallmanagement. Gerade Rufbereitschaft, Joker- und Springerdienste funktionieren in großen Teams. Laut Daten des Statistischen Bundesamts waren Beschäftigte im Jahr 2022 im Schnitt 15 Arbeitstage krankgemeldet.² Ab einer bestimmten Anzahl an Beschäftigten ist es wahrscheinlicher, dass zumindest eine Person krank sein wird als keine. Der:die Springer:in steht als Ersatz bereit. Diese Beschäftigten müssen in möglichst vielen Bereichen einsetzbar sein.

² www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-2/krankenstand
(Zuletzt aufgerufen am 02.11.23)

Good-Practice-Beispiel: Das Café Schwesterherz in Bad Langensalza



„An zwei freien Wochenenden im Monat wollen wir nicht rütteln“

Das Café Schwesterherz wurde 2014 von Anne-Kathrin Walter gegründet, ihre Schwester Ulrike Walter war natürlich von Anfang an mit dabei. Wir haben über freie Wochenenden, Familienfreundlichkeit und Personalbindung gesprochen.

Liebe Anne-Kathrin, liebe Ulrike, ihr seid aktuell zu acht im Café Schwesterherz. Was bietet ihr an und wer macht was?

Wir bieten Kaffee und Kuchen in gemütlicher Wohnzimmeratmosphäre, Frühstück bis 12 Uhr sowie einen kleinen Mittagstisch und den Verkauf von ausgewählten Kleinigkeiten und Geschenkideen mit regionalem Bezug. Den Kuchen backen wir selbst und bereiten auch sonst alles frisch zu. Unsere Beschäftigten arbeiten entweder in der Küche oder im Service, wir beide decken beide Bereiche je nach Bedarf ab. Pro Schicht sind wir jeweils zu zweit im Service und zu zweit in der Küche – ansonsten wird es zu stressig.

2021 habt ihr eure Öffnungszeiten geändert. Warum und wie kommt das bei den Gästen an?

Eine gute Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf ist uns wichtig. Letztlich ausschlaggebend für die Änderung der Öffnungszeiten war, dass eine von uns Familienzuwachs bekam. Geöffnet ist dienstags von 9 bis 14 Uhr, mittwochs bis freitags von 9 bis 17.30 Uhr sowie an zwei Samstagen im Monat von 10 bis 17 Uhr. Die Gäste akzeptieren die ungewöhnlichen Öffnungszeiten, zumal sie gut, klar und freundlich kommuniziert werden. In absehbarer Zeit wollen wir auch dienstags bis 17 Uhr geöffnet sein, an den zwei komplett arbeitsfreien Wochenenden im Monat soll aber nicht gerüttelt werden. Das wissen auch unsere Beschäftigten zu schätzen. Man muss sich klar machen, Öffnungs- und Arbeitszeiten sind nicht dasselbe. Eine gute Stunde Vor- und eine halbe Stunde Nachbereitung braucht es zusätzlich.

Wie schreibt ihr euren Dienstplan?

Ziemlich „old school“ denke ich. Wir melden uns bei den Beschäftigten – wie passt es bei dir? Wann kannst du nicht? Hier gibt es wohl Raum für Professionalisierung, über eine App z. B., aber wirklichen Bedarf sehen wir nicht. Die Beschäftigten kennen sich gut, die Fluktuation ist gering. Sowohl die sozialversicherungspflichtig als auch die geringfügig Beschäftigten sind seit Jahren bei uns angestellt.

Und wenn jemand spontan ausfällt?

Was das Ausfallmanagement angeht, sind wir in einer recht komfortablen Situation: Wenn ein:e Beschäftigte:r krankheitsbedingt ausfällt, sind entweder Kolleg:innen zum Einspringen bereit, oder unsere Tante kann Arbeitseinsätze übernehmen. Sie ist bereits in Rente und kann deshalb relativ flexibel und unkompliziert für eine Schicht einspringen.

Vielen Dank für das Gespräch!

Eckdaten des Café Schwesterherz

Betrieb:	Café Schwesterherz
Betriebsart:	Café
Betriebsform:	Einzelunternehmen
Gründung:	2014
Betriebsort:	Bad Langensalza
Beschäftigte:	gesamt: 8 sozialversicherungspflichtig: 4 geringfügig: 4
Anzahl Fachkräfte:	0
Anzahl Ungelernte / Helfer:innen:	8
Anzahl Auszubildende / BA-Studierende:	0
Wie viele Plätze haben Sie?	13 Tische mit 50 Plätzen
Sind Sie tarifgebunden?	Nein
Haben Sie einen Betriebsrat?	Nein

5. Analoge und digitale Dienstplanung

Wird ein Prozess, der vormals analog durchgeführt wurde, in ein digitales Format überführt, ist die Rede von Digitalisierung. Bevor es um die Digitalisierung der Dienstplanung geht, ein Abschnitt zur analogen Dienstplanung.

Analoge Dienstplanung

Große Dienstbücher, handschriftliche Notizen und Anmerkungen, ausgedruckte Excel-Listen – das ist Dienstplanung zum Anfassen. Gibt es ein bestehendes analoges System, welches gut funktioniert, spricht erst einmal nichts gegen seine Fortführung. Zu bedenken ist, dass der Dienstplan ein juristisches Dokument ist. Er ist die Grundlage der gesetzlichen Dokumentationspflicht der Arbeitszeiten – siehe rechtlicher Hinweis am Ende des Kapitels. Er muss für alle lesbar und verständlich sein, Abkürzungen müssen in einer Legende erklärt werden. Nachträgliche Änderungen an einem bereits veröffentlichten Dienstplan müssen als solche kenntlich gemacht werden, der Dienstplan kann also beispielsweise nicht mit Bleistift und Radiergummi ausgeführt werden.

Werden Informationen von einem Medium in ein anderes übertragen, ist die Rede von Medienbrüchen. Beispielsweise könnten die Beschäftigten ihre präferierten Dienste handschriftlich sammeln, dann werden diese von der für den Dienstplan zuständigen Person in eine Excel-Liste eingegeben, welche anschließend ausgedruckt und weiter handschriftlich bearbeitet wird. Das Problem mit solchen Medienbrüchen sind mögliche Informationsverluste und eine relativ hohe Fehleranfälligkeit.

www.bgn-dienstplan.app

Die Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe (BGN), die gesetzliche Unfallversicherung der Branche, hat eine Dienstplanungs-App entwickelt und als Web-, Android- und iOS-Anwendung zur Verfügung gestellt. Die einfache Gestaltung hilft Dienstplanverantwortlichen, den Überblick zu bewahren. Informationen zu Gesundheitsschutz und Rechtssicherheit runden die App ab. Hier ein kurzes Interview mit Stefan Keller, dem App-Verantwortlichen bei der BGN Mannheim.

Was hat Sie dazu bewegt, eine eigene App herauszubringen?

Mit der BGN-Dienstplan-App möchte die BGN ihre gastgewerblichen Mitgliedsbetriebe bei einer gesundheitsverträglichen Arbeitszeitgestaltung unterstützen. Dafür wird die Dienstplangestaltung mit Themen einer guten Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung verknüpft.

Was zeichnet die App aus?

Mit der BGN-Dienstplan-App ist Folgendes unkompliziert möglich: Einfach Betrieb, Schichten und Beschäftigte anlegen und auf den Wochendienstplan verteilen. Die App gibt sofort einen Hinweis, ob alles in Ordnung ist oder ob gegen die gesetzlichen Vorgaben verstoßen wird. Darüber hinaus werden Hinweise zum Gesundheitsschutz gegeben, z. B. zu einer guten Pausengestaltung.

Für wen ist die App besonders gut geeignet?

Die BGN-Dienstplan-App richtet sich an Unternehmerinnen und Unternehmer von gastgewerblichen Kleinbetrieben mit bis zu 50 Beschäftigten (inklusive Teilzeitkräfte und Aushilfen). Diese können mit Hilfe der App ihre Dienstpläne auf dem Tablet oder am PC erstellen und erhalten direkt Hinweise zum gesunden Arbeiten und Rückmeldungen, ob sie sich an arbeitszeitrechtliche Vorgaben halten.

Digitalisierung: Softwarelösungen und Apps

Wird die Dienstplanung vollständig digitalisiert, können Medienbrüche vermieden werden. Aber auch eine Excel-Liste bedeutet streng genommen bereits einen Digitalisierungsschritt. Die Innovation von Software- und App-Anbietern besteht darin, übersichtliche Benutzer:innenoberflächen und lernende Programme anzubieten. Softwarelösungen sind Dienstprogramme, welche auf den Endgeräten (Hardware) genutzt werden. App ist eine Abkürzung für *application*, also Anwendung. Apps sind kleine, meist sehr reduzierte und zielgerichtete Softwares, die oft für die Nutzung am Smartphone optimiert sind. In den letzten Jahren ist eine Vielzahl an Dienstplanungsapps entwickelt und vermarktet worden, manche davon sind auf die besonderen Anforderungen des Gastgewerbes spezialisiert. Sie können das Schreiben des Dienstplans erleichtern, aber auch die Kommunikation mit den Beschäftigten. Diese können in Echtzeit auf „ihren“ Dienstplan zugreifen und ggf. auf Änderungen reagieren. Da es sich zum Teil um internationale Anbieter handelt, stellt sich die Frage nach dem Datenschutz bzw. danach, wo die personenbezogenen Daten liegen. Ein weiterer wichtiger Punkt sind die Kosten. Es gibt verschiedene Bezahlmodelle: Einmalzahlungen und Abos, Fixkosten und Kosten je nach Anzahl der Beschäftigten. Häufig macht die Digitalisierung die Erstellung des Dienstplans unpersönlicher. Das spart Zeit, kann aber mit anderen Nachteilen verbunden sein. Manche Softwarelösungen sind fehleranfällig oder machen eine Einarbeitungsphase nötig.



Viele kleine Betriebe kommunizieren intern über Messengergruppen. Diese Digitalisierung der Kommunikation kann manches erleichtern. Ein datenschutzrechtliches Problem ergibt sich durch die Intransparenz vieler Messenger bei der Frage nach deren Datenverarbeitung. Wird in die Gruppe gepostet: „Ich bin leider krank, wer übernimmt meinen Dienst morgen?“, so fühlen sich entweder alle unter Druck gesetzt oder niemand antwortet, da niemand direkt angesprochen wird. Auch wenn die Dienstplanung via Messenger einfach klingt, so braucht es klare Regeln, wie z. B. mit Ausfallmeldungen umgegangen wird.



Je größer der Betrieb ist, desto unübersichtlicher und komplexer wird die Dienstplanung. Das kann ihre Digitalisierung attraktiver machen.

§ 17 des Mindestlohngesetzes verpflichtet Arbeitgeber im Gastgewerbe *alle* Arbeitsstunden der Beschäftigten zu dokumentieren. Diese Aufzeichnungen müssen spätestens eine Woche nach den betreffenden Diensten fertig sein und müssen mindestens zwei Jahre aufbewahrt werden. Diese Regelungen sollen sicherstellen, dass der Mindestlohn tatsächlich gezahlt wird. Weitere Informationen finden sich unter www.bmas.de/DE/Arbeit/Arbeitsrecht/Mindestlohn/dokumentationspflicht.html.

§ 16 des Arbeitszeitgesetzes verpflichtet Arbeitgeber, die Überstunden der Beschäftigten zu dokumentieren. Die Nachweise sind mindestens zwei Jahre aufzubewahren.

6. Partizipative Dienstplanung

Flexibilität und Mitsprache sind aktuell Schlüsselwörter der Personalführung. Gilt das auch für die Dienstplanung? Oder sollte nicht besser eine Führungskraft feste Schichten ansagen und so Orientierung geben?

Unternehmer:innen wünschen sich von ihren Beschäftigten, dass sie flexibel zur Verfügung stehen, um der Nachfrage beweglich begegnen zu können. Beschäftigte wünschen sich, dass sich ihre Arbeit gut mit ihrem restlichen Leben vereinbaren lässt. Das Gastgewerbe nimmt dabei schon immer eine Sonderrolle ein, da hier das Arbeiten an Sonn- und Feiertagen und in späten Abendstunden die Regel ist. Außerdem arbeiten in kaum einer anderen Branche so viele Minijobber:innen. Für sie ist der Job zwangsläufig Nebensache und sie erwarten, dass sich der Dienstplan nach ihren Möglichkeiten richtet. Für Studierende ändert sich beispielsweise zweimal im Jahr der Semesterplan. Eltern sind neben ihren eigenen Belangen zusätzlich von Kita- und Schulzeiten abhängig.

Bei der Frage danach, wie der Dienstplan ausgehandelt wird, können die Beschäftigten mehr oder weniger stark eingebunden werden. Mehr Partizipation bei der Planung kann zu mehr Verlässlichkeit führen. Wichtig ist, dass dieser Prozess transparent und nach klaren und für alle gleichen Regeln abläuft.

Wunschbuch, Blockieren, Teamtreffen

Eine Möglichkeit, die Beschäftigten einzubinden, ist das Wunschbuch. Darin können alle Beschäftigten ihre bevorzugten Dienste für den Folgemonat angeben. Daraufhin erfolgt ein Abgleich der Wünsche. Das Blockieren funktioniert genau andersherum. Hier halten die Beschäftigten fest, welche Dienste sie nicht übernehmen können oder wollen. Für beide Methoden gilt, dass klar sein muss, wie verfahren wird, wenn nicht alle Wünsche berücksichtigt werden können, da sich sonst einzelne Beschäftigte benachteiligt fühlen könnten. Ein dritter Weg ist die kollektive Dienstplanung bei einem Teamtreffen. Hierbei handelt es sich um die partizipativste Methode. Der Dienstplan wird hier autonom aus dem Team heraus gebildet. Informelle Hierarchien oder Spannungen im Team können da-

für Herausforderungen sein, es braucht klare Regeln und eine ausgewogene Kommunikation. Voraussetzung für alle drei Vorgehensweisen ist, dass die Beschäftigten wissen, wann und wo wie viel Personal benötigt wird. Bei aller Partizipation – es gibt Letztverantwortliche und es hat auch Vorteile, wenn es verbindliche und klare Ansagen bzgl. des Dienstplans gibt. Diese schaffen Orientierung und es ist so auch klar, an wen sich die Beschäftigten wenden müssen, wenn sie unzufrieden sind oder Fragen haben.

Die im vorangegangenen Kapitel besprochene Digitalisierung der Dienstplanung erleichtert die Partizipation der Beschäftigten an der Dienstplanerstellung. So können alle Beschäftigten jederzeit online den Dienstplan einsehen und auf Veränderungen reagieren.

Flexibilität vs. feste Tage

Es gibt also ganz unterschiedliche Arten und Weisen den Dienstplan zu schreiben – die jeweils mit Vor- und Nachteilen verbunden sind. Gleiches gilt auch für die Regelmäßigkeit des Dienstplans. Oben wurde bereits beschrieben, dass es im Leben der Beschäftigten immer wieder zu Veränderungen kommt und sie es schätzen, wenn die Dienstplanung darauf flexibel reagiert. Andererseits wünschen sich Beschäftigte auch Verlässlichkeit. Ist für eine Person klar, dass sie jede Woche an festen Tagen feste Dienste verrichtet, kann sie ihr Privatleben zuverlässig um diese Dienste herum organisieren. Modernere Formen der Dienstplanung bergen die Gefahr der Entgrenzung von Privatleben und Arbeit. Wenn Beschäftigte die Dienstplanungs-App oder die Arbeits-Messenger-Gruppe auf ihrem privaten Handy installiert haben, könnten sie sich beispielsweise verpflichtet fühlen, jederzeit erreichbar zu sein und auf kurzfristige Veränderungen reagieren zu müssen.

Wie so oft kommt es auf die richtige Balance an. Sowohl bei der Regelmäßigkeit der Arbeitstage als auch bei der Art und Weise der Dienstplanerstellung hilft es, klare Leitlinien und Regeln vorzugeben, innerhalb derer aber Flexibilität und Partizipation möglich sind.



In kleinen Teams ist mehr Kommunikation möglich, aber auch nötig. Ein kleinerer Pool an Beschäftigten bedeutet, dass individuelle Wünsche sehr genau mit den zu besetzenden Diensten und den Wünschen der anderen Beschäftigten abgestimmt werden müssen, da es weniger Raum für Wechsel gibt.



Ein Betrieb mit um die zehn Beschäftigten kann versuchen, eine Mischung aus kollektiven und hierarchischen, flexiblen und festen Regelungen zu finden und so möglichst die jeweils vorhandenen Vorteile nutzen. Wenn es klare Regeln gibt, ermöglicht eine solche Betriebsgröße eine regelmäßige und gemeinsame Kommunikation, etwa bei einem monatlichen Teamtreffen.



Je größer der Betrieb ist, desto schwieriger werden kollektive Entscheidungsprozesse. Je größer aber der Betrieb ist, desto fruchtbarer wird die individuelle Partizipation bei der Dienstplanung. Wenn mehr Beschäftigte ihre Wunschtermine angeben bzw. nicht gewünschte Dienste blockieren, wird es wahrscheinlicher, dass sich die Wünsche gleichmäßig verteilen und ihnen entsprochen werden kann. Für besonders unbeliebte Dienste, etwa an Feiertagen, braucht es transparente Regelungen.

§ 106 der Gewerbeordnung hält das Weisungsrecht des Arbeitgebers fest: „Der Arbeitgeber kann Inhalt, Ort und Zeit der Arbeitsleistung nach billigem Ermessen näher bestimmen, soweit diese Arbeitsbedingungen nicht durch den Arbeitsvertrag, Bestimmungen einer Betriebsvereinbarung, eines anwendbaren Tarifvertrages oder gesetzliche Vorschriften festgelegt sind.“ Zwar gibt es keine klare gesetzliche Frist, bis wann ein Dienstplan erstellt sein muss. Spätestens vier Tage vor ihrem jeweiligen Dienst müssen Beschäftigte aber über diesen informiert werden. Diese Frist leitet die Rechtsprechung aus § 12 des Teilzeit- und Befristungsgesetz ab.

§ 87 Abs. 1 Nr. 2 des Betriebsverfassungsgesetz räumt dem Betriebsrat Mitbestimmung bei „Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen sowie Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage“ ein. Der Betriebsrat muss also bei der Dienstplanung eingebunden werden.

Good-Practice-Beispiel: Das Hotel Der Blaue Reiter in Karlsruhe



„Eine gute Dienstplanung ist das absolut Elementarste!“

Das Designhotel „Der Blaue Reiter“ in Karlsruhe wirbt mit seinen „7 Säulen der Mitarbeiterbindung und Förderung“ um neue Beschäftigte und setzt dabei immer stärker auf das Thema Arbeitszeit. Wir haben mit dem Geschäftsführer Marcus Fränkle über Stellenausschreibungen, die 4-Tage-Woche und Bonussysteme im Gastgewerbe gesprochen und darüber, wie die Bedarfe der Beschäftigten im Hotel- und Gaststättengewerbe zunehmend Öffnungszeiten und Angebote beeinflussen.

Sie beschäftigen aktuell 52 Personen in Ihrem Hotel in Karlsruhe-Durlach, 40 davon haben eine Fachkraftausbildung oder befinden sich derzeit in der Ausbildung. Die Fluktuation in Ihrem Betrieb ist gering. Wie schaffen Sie es, Menschen für den Blauen Reiter zu begeistern?

Die 7 Säulen [der Mitarbeiterbindung und Förderung] haben wir 2013 entwickelt, seitdem erhalten wir mehr Bewerbungen. Mit Blick auf das Thema Vereinbarkeit garantieren wir unseren Beschäftigten bspw. freie Tage an Weihnachten und Silvester – und machen an den Tagen Betriebsferien. Wir bieten zwei freie Wochen in der Sommerferienzeit, ermöglichen Sabbaticals und haben die 4-Tage-Woche eingeführt. Stellenausschreibungen passen wir immer wieder an, z. B. werben wir damit, dass Beschäftigte je nach Einsatzbereich die Möglichkeit haben, nur an Werktagen zu arbeiten.

Wie wichtig ist die Dienstplanung bei der Personalsuche und der Personalbindung?

Eine gute Dienstplanung ist das absolut Elementarste beim Thema Personalbindung! Die Bedürfnisse der Beschäftigten zu berücksichtigen, sollte selbstverständlich sein. Mittels App geben unsere Mitarbeiter:innen selbst ihre Wünsche ein, meistens funktioniert das sehr gut.

Sie haben während der Covid-19-Pandemie die 4-Tage-Woche eingeführt. Was hat Sie

dazu bewegt und wie lautet Ihr Fazit und das Ihrer Beschäftigten?

Auch wenn damals schwer absehbar war, wie und wann es weitergehen würde: Die Pandemie-Zeit hat uns viel Raum für Veränderungen geboten, denn sowohl die Geschäftsführung als auch die Beschäftigten hatten viel Zeit, um Neues auszuprobieren – so eben auch die 4-Tage-Woche [ab 34 Stunden pro Woche], die wir dann probeweise für die gesamte Belegschaft eingeführt haben. Für uns ist die 4-Tage-Woche ein Erfolg: Die Mitarbeiter:innen sind zufriedener, denn sie haben mehr Zeit für ihr Privatleben und weniger Fahrtzeiten. Sie sind seltener krank und tatsächlich auch eher gewillt, einzuspringen, falls ein:e Kolleg:in spontan ausfällt. Wer an vier Tagen arbeitet, ist eher dazu bereit, hin und wieder einen fünften Tag „dranzuhängen“ als ein:e Beschäftigte:r mit regulär fünf Arbeitstagen in der Woche.

Eine 4-Tage-Woche mit knapp 10 Arbeitsstunden täglich ist aber nicht für alle Beschäftigten möglich, z. B. für Mitarbeiter:innen, die Kinder haben. Was bieten Sie diesen Beschäftigten an?

Ein Großteil unserer Mitarbeiter:innen sind zwar bei dem neuen Arbeitszeitmodell geblieben, aber 20 Prozent sind zur 5-Tage-Woche zurückgekehrt. Im Grunde ist bei uns Vieles möglich: Wenn jemand an nur drei Tagen arbeiten kann und gut ist, dann finden wir auch da einen Weg. Heute kann es sich eigentlich kein gastgewerblicher Betrieb mehr leisten, gute Bewerber:innen abzulehnen.

Sie haben gerade schon kurz das Thema Ausfallmanagement angerissen. Wie sieht das Ausfallmanagement bei Ihnen aus? Was tun Sie, wenn jemand sich morgens spontan krankmeldet?

Wir haben vor einigen Jahren die Einspringprämie eingeführt: Wenn jemand spontan für ein:e Kolleg:in einspringt, bekommt die Person für den Tag eine Prämie in Höhe von 25 Euro netto on top. Das ist zwar keine weltbewegende Summe, aber darum geht es auch gar nicht. Die Prämie ist ein Zeichen der Wertschätzung für unsere Beschäftigten.

In letzter Zeit konnte man als Gast beobachten, dass vor allem gastronomische Betriebe ihre Öffnungszeiten aufgrund des Personalmangels eingeschränkt haben. In Hotels scheint das so einfach nicht zu sein – die Gäste sind ja trotzdem da.

Das stimmt zwar, aber dennoch hat man auch im Hotel einige Möglichkeiten. Im Blauen Reiter gibt es z. B. seit April 2023 sonntags keine offene Bar mehr. Falls ein Gast doch Lust auf ein Glas Wein hat, empfehlen wir gerne eine Bar in der näheren Umgebung. Wir sind insgesamt minimal besetzt und das Housekeeping hat sonntags frei. Bei vielen Anreisen suchen wir Freiwillige, die für einen höheren Lohn am Sonntag arbeiten. Diese

Änderungen sind nicht aus reiner Nächstenliebe entstanden, sondern stellen schlicht ein Instrument der Personalbindung dar. Um unsere Beschäftigten an den Betrieb zu binden, müssen wir ihnen entgegenkommen, und wenn ein Großteil der Beschäftigten den Wunsch äußert, häufiger sonntags frei zu haben, dann überlegen wir gemeinsam, wie wir das er-möglichen können.

Vielen Dank für das Gespräch!

Eckdaten des Hotels Der Blaue Reiter

Betrieb:	Der Blaue Reiter
Betriebsart:	Hotel
Betriebsform:	GmbH & Co. KG
Gründung:	2001
Betriebsort:	Karlsruhe-Durlach
Beschäftigte:	gesamt: 52 sozialversicherungspflichtig: 45 geringfügig: 7
Anzahl Fachkräfte:	40 (darunter 8 BA-Studierende & Auszubildende)
Anzahl Ungelernte / Helfer:innen:	10
Anzahl Auszubildende / BA-Studierende:	8
Wie viele Zimmer haben Sie?	88
Sind Sie tarifgebunden?	ja
Haben Sie einen Betriebsrat?	nein

7. Rechtliche Regelungen

Die kompletten Gesetzestexte finden sich unter www.gesetze-im-internet.de. Das Bundesministerium der Justiz und das Bundesamt für Justiz stellen sie online, die amtliche Version kann unter www.recht.bund.de angefragt werden. Durch Tarifabschlüsse und Betriebsvereinbarungen können die rechtlichen Regelungen erweitert werden.

Arbeitszeitgesetz

Erster Abschnitt

Allgemeine Vorschriften

§ 1 Zweck des Gesetzes

Zweck des Gesetzes ist es,

1. die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer in der Bundesrepublik Deutschland und in der ausschließlichen Wirtschaftszone bei der Arbeitszeitgestaltung zu gewährleisten und die Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeiten zu verbessern sowie
2. den Sonntag und die staatlich anerkannten Feiertage als Tage der Arbeitsruhe und der seelischen Erhebung der Arbeitnehmer zu schützen.

§ 2 Begriffsbestimmungen

(1) Arbeitszeit im Sinne dieses Gesetzes ist die Zeit vom Beginn bis zum Ende der Arbeit ohne die Ruhepausen; Arbeitszeiten bei mehreren Arbeitgebern sind zusammenzurechnen. Im Bergbau unter Tage zählen die Ruhepausen zur Arbeitszeit.

(2) Arbeitnehmer im Sinne dieses Gesetzes sind Arbeiter und Angestellte sowie die zu ihrer Berufsbildung Beschäftigten.

(3) Nachtzeit im Sinne dieses Gesetzes ist die Zeit von 23 bis 6 Uhr, in Bäckereien und Konditoreien die Zeit von 22 bis 5 Uhr.

(4) Nachtarbeit im Sinne dieses Gesetzes ist jede Arbeit, die mehr als zwei Stunden der Nachtzeit umfaßt.

(5) Nachtarbeitnehmer im Sinne dieses Gesetzes sind Arbeitnehmer, die

1. auf Grund ihrer Arbeitszeitgestaltung normalerweise Nachtarbeit in Wechselschicht zu leisten haben oder
2. Nachtarbeit an mindestens 48 Tagen im Kalenderjahr leisten.

Zweiter Abschnitt

Werktägliche Arbeitszeit und arbeitsfreie Zeiten

§ 3 Arbeitszeit der Arbeitnehmer

Die werktägliche Arbeitszeit der Arbeitnehmer darf acht Stunden nicht überschreiten. Sie 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.

§ 4 Ruhepausen

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 nach Satz 1 können in Zeitabschnitte von jeweils mindestens 15 Minuten aufgeteilt werden. Länger als sechs Stunden hintereinander dürfen Arbeitnehmer nicht ohne Ruhepause beschäftigt werden.

§ 5 Ruhezeit

(1) Die Arbeitnehmer müssen nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit eine ununterbrochene Ruhezeit von mindestens elf Stunden haben.

(2) Die Dauer der Ruhezeit des Absatzes 1 kann in Krankenhäusern und anderen Einrichtungen zur Behandlung, Pflege und Betreuung von Personen, in Gaststätten und anderen Einrichtungen zur Bewirtung und Beherbergung, in Verkehrsbetrieben, beim Rundfunk sowie in der Landwirtschaft und in der Tierhaltung 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.

(3) Abweichend von Absatz 1 können in Krankenhäusern und anderen Einrichtungen zur Behandlung, Pflege und Betreuung von Personen Kürzungen der Ruhezeit durch Inanspruchnahmen während der Rufbereitschaft, die nicht mehr als die Hälfte der Ruhezeit betragen, zu anderen Zeiten ausgeglichen werden.

§ 6 Nacht- und Schichtarbeit

(1) Die Arbeitszeit der Nacht- und Schichtarbeitnehmer ist nach den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit festzulegen.

(2) Die werktägliche Arbeitszeit der Nachtarbeitnehmer darf acht Stunden nicht überschreiten. Sie kann auf bis zu zehn Stunden nur verlängert werden, wenn abweichend von § 3 innerhalb von einem Kalendermonat oder innerhalb von vier Wochen im Durch-

schnitt acht Stunden werktäglich nicht überschritten werden. Für Zeiträume, in denen Nachtarbeiter im Sinne des § 2 Abs. 5 Nr. 2 nicht zur Nachtarbeit herangezogen werden, findet § 3 Satz 2 Anwendung.

(3) Nachtarbeiter sind berechtigt, sich vor Beginn der Beschäftigung und danach in regelmäßigen Zeitabständen von nicht weniger als drei Jahren arbeitsmedizinisch untersuchen zu lassen. Nach Vollendung des 50. Lebensjahres steht Nachtarbeitern dieses Recht in Zeitabständen von einem Jahr zu. Die Kosten der Untersuchungen hat der Arbeitgeber zu tragen, sofern er die Untersuchungen den Nachtarbeitern nicht kostenlos durch einen Betriebsarzt oder einen überbetrieblichen Dienst von Betriebsärzten anbietet.

[...]

Dritter Abschnitt

Sonn- und Feiertagsruhe

§ 10 Sonn- und Feiertagsbeschäftigung

(1) Sofern die Arbeiten nicht an Werktagen vorgenommen werden können, dürfen Arbeitnehmer an Sonn- und Feiertagen abweichend von § 9 beschäftigt werden [...]

4. in Gaststätten und anderen Einrichtungen zur Beherbergung und Beherbergung sowie im Haushalt

§ 11 Ausgleich für Sonn- und Feiertagsbeschäftigung

(1) Mindestens 15 Sonntage im Jahr müssen beschäftigungsfrei bleiben.

(2) Für die Beschäftigung an Sonn- und Feiertagen gelten die §§ 3 bis 8 entsprechend, jedoch dürfen durch die Arbeitszeit an Sonn- und Feiertagen die in den §§ 3, 6 Abs. 2, §§ 7 und 21a Abs. 4 bestimmten Höchstarbeitszeiten und Ausgleichszeiträume nicht überschritten werden.

(3) 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.

(4) Die Sonn- oder Feiertagsruhe des § 9 oder der Ersatzruhetag des Absatzes 3 ist den Arbeitnehmern unmittelbar in Verbindung mit einer Ruhezeit nach § 5 zu gewähren, soweit dem technische oder arbeitsorganisatorische Gründe nicht entgegenstehen. [...]

Fünfter Abschnitt

Durchführung des Gesetzes

§ 16 Aushang und Arbeitszeitnachweise

(1) Der Arbeitgeber ist verpflichtet, einen Abdruck dieses Gesetzes, der auf Grund dieses Gesetzes erlassenen, für den Betrieb geltenden Rechtsverordnungen und der für den Betrieb geltenden Tarifverträge und Betriebs- oder Dienstvereinbarungen im Sinne des § 7 Abs. 1 bis 3, §§ 12 und 21a Abs. 6 an geeigneter Stelle im Betrieb zur Einsichtnahme auszulegen oder auszuhängen.

(2) Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die über die werktägliche Arbeitszeit des § 3 Satz 1 hinausgehende Arbeitszeit der Arbeitnehmer aufzuzeichnen und ein Verzeichnis der Arbeitnehmer zu führen, die in eine Verlängerung der Arbeitszeit gemäß § 7 Abs. 7 eingewilligt haben. Die Nachweise sind mindestens zwei Jahre aufzubewahren.

[...]

Betriebsverfassungsgesetz

§ 87 Mitbestimmungsrechte

(1) Der Betriebsrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, in folgenden Angelegenheiten mitzubestimmen:

1. Fragen der Ordnung des Betriebs und des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb;
2. Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen sowie Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage;
3. vorübergehende Verkürzung oder Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit

[...]

Gesetz zum Schutz von Müttern bei der Arbeit, in der Ausbildung und im Studium (Mutterschutzgesetz – MuSchG)

§ 5 Verbot der Nachtarbeit

(1) Der Arbeitgeber darf eine schwangere oder stillende Frau nicht zwischen 20 Uhr und 6 Uhr beschäftigen. Er darf sie bis 22 Uhr beschäftigen, wenn die Voraussetzungen des § 28 erfüllt sind. [...]

§ 6 Verbot der Sonn- und Feiertagsarbeit

(1) Der Arbeitgeber darf eine schwangere oder stillende Frau nicht an Sonn- und Feiertagen beschäftigen. Er darf sie an Sonn- und Feiertagen nur dann beschäftigen, wenn

1. sich die Frau dazu ausdrücklich bereit erklärt,
 2. eine Ausnahme vom allgemeinen Verbot der Arbeit an Sonn- und Feiertagen nach § 10 des Arbeitszeitgesetzes zugelassen ist,
 3. der Frau in jeder Woche im Anschluss an eine ununterbrochene Nachruhezeit von mindestens elf Stunden ein Ersatzruhetag gewährt wird und
 4. insbesondere eine unverantwortbare Gefährdung für die schwangere Frau oder ihr Kind durch Alleinarbeit ausgeschlossen ist.
- Die schwangere oder stillende Frau kann ihre Erklärung nach Satz 2 Nummer 1 jederzeit mit Wirkung für die Zukunft widerrufen. [...]

§ 7 Freistellung für Untersuchungen und zum Stillen

(1) Der Arbeitgeber hat eine Frau für die Zeit freizustellen, die zur Durchführung der Untersuchungen im Rahmen der Leistungen der gesetzlichen Krankenversicherung bei Schwangerschaft und Mutterschaft erforderlich sind. Entsprechendes gilt zugunsten einer Frau, die nicht in der gesetzlichen Krankenversicherung versichert ist.

(2) Der Arbeitgeber hat eine stillende Frau auf ihr Verlangen während der ersten zwölf Monate nach der Entbindung für die zum Stillen erforderliche Zeit freizustellen, mindestens aber zweimal täglich für eine halbe Stunde oder einmal täglich für eine Stunde. Bei einer zusammenhängenden Arbeitszeit von mehr als acht Stunden soll auf Verlangen der Frau zweimal eine Stillzeit von mindestens 45 Minuten oder, wenn in der Nähe der Arbeitsstätte keine Stillgelegenheit vorhanden ist, einmal eine Stillzeit von mindestens 90 Minuten gewährt werden. Die Arbeitszeit gilt als zusammenhängend, wenn sie nicht durch eine Ruhepause von mehr als zwei Stunden unterbrochen wird.

Gesetz zur Regelung eines allgemeinen Mindestlohns (Mindestlohngesetz – MiLoG)

§ 17 Erstellen und Bereithalten von Dokumenten

(1) Ein Arbeitgeber, der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nach § 8 Absatz 1 des Vierten Buches Sozialgesetzbuch oder in den in § 2a des Schwarzarbeitsbekämpfungsgesetzes genannten Wirtschaftsbereichen oder Wirtschaftszweigen beschäftigt, ist verpflichtet, Beginn, Ende und Dauer der täglichen Arbeitszeit dieser Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer spätestens bis zum Ablauf des siebten auf den Tag der Arbeitsleistung folgenden Kalendertages aufzuzeichnen und diese Aufzeichnungen mindestens zwei Jahre beginnend ab dem für die Aufzeichnung maßgeblichen Zeitpunkt aufzubewahren. [...]

Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge (Teilzeit- und Befristungsgesetz – TzBfG)

§ 12 Arbeit auf Abruf

[...]

(3) Der Arbeitgeber ist verpflichtet, den Zeitrahmen, bestimmt durch Referenzstunden und Referenztage, festzulegen, in dem auf seine Aufforderung hin Arbeit stattfinden kann. Der Arbeitnehmer ist nur zur Arbeitsleistung verpflichtet, wenn der Arbeitgeber ihm die Lage seiner Arbeitszeit jeweils mindestens vier Tage im Voraus mitteilt und die Arbeitsleistung im Zeitrahmen nach Satz 1 zu erfolgen hat.

Gewerbeordnung

§ 106 Weisungsrecht des Arbeitgebers

Der Arbeitgeber kann Inhalt, Ort und Zeit der Arbeitsleistung nach billigem Ermessen näher bestimmen, soweit diese Arbeitsbedingungen nicht durch den Arbeitsvertrag, Bestimmungen einer Betriebsvereinbarung, eines anwendbaren Tarifvertrages oder gesetzliche Vorschriften festgelegt sind. Dies gilt auch hinsichtlich der Ordnung und des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb. Bei der Ausübung des Ermessens hat der Arbeitgeber auch auf Behinderungen des Arbeitnehmers Rücksicht zu nehmen.

Mindesturlaubsgesetz für Arbeitnehmer (Bundesurlaubsgesetz)

§ 3 Dauer des Urlaubs

- (1)** Der Urlaub beträgt jährlich mindestens 24 Werktage.
- (2)** Als Werktage gelten alle Kalendertage, die nicht Sonn- oder gesetzliche Feiertage sind.

§ 4 Wartezeit

Der volle Urlaubsanspruch wird erstmalig nach sechsmonatigem Bestehen des Arbeitsverhältnisses erworben.

§ 5 Teilurlaub

- (1)** Anspruch auf ein Zwölftel des Jahresurlaubs für jeden vollen Monat des Bestehens des Arbeitsverhältnisses hat der Arbeitnehmer
 - a) für Zeiten eines Kalenderjahrs, für die er wegen Nichterfüllung der Wartezeit in diesem Kalenderjahr keinen vollen Urlaubsanspruch erwirbt;
 - b) wenn er vor erfüllter Wartezeit aus dem Arbeitsverhältnis ausscheidet;

c) wenn er nach erfüllter Wartezeit in der ersten Hälfte eines Kalenderjahrs aus dem Arbeitsverhältnis ausscheidet.

(2) Bruchteile von Urlaubstagen, die mindestens einen halben Tag ergeben, sind auf volle Urlaubstage aufzurunden.

(3) Hat der Arbeitnehmer im Falle des Absatzes 1 Buchstabe c bereits Urlaub über den ihm zustehenden Umfang hinaus erhalten, so kann das dafür gezahlte Urlaubsentgelt nicht zurückgefordert werden.

§ 6 Ausschuß von Doppelansprüchen

(1) Der Anspruch auf Urlaub besteht nicht, soweit dem Arbeitnehmer für das laufende Kalenderjahr bereits von einem früheren Arbeitgeber Urlaub gewährt worden ist.

(2) Der Arbeitgeber ist verpflichtet, bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses dem Arbeitnehmer eine Bescheinigung über den im laufenden Kalenderjahr gewährten oder abgegoltenen Urlaub auszuhändigen.

§ 7 Zeitpunkt, Übertragbarkeit und Abgeltung des Urlaubs

(1) Bei der zeitlichen Festlegung des Urlaubs sind die Urlaubswünsche des Arbeitnehmers zu berücksichtigen, es sei denn, daß ihrer Berücksichtigung dringende betriebliche Belange oder Urlaubswünsche anderer Arbeitnehmer, die unter sozialen Gesichtspunkten den Vorrang verdienen, entgegenstehen. Der Urlaub ist zu gewähren, wenn der Arbeitnehmer dies im Anschluß an eine Maßnahme der medizinischen Vorsorge oder Rehabilitation verlangt.

(2) Der Urlaub ist zusammenhängend zu gewähren, es sei denn, daß dringende betriebliche oder in der Person des Arbeitnehmers liegende Gründe eine Teilung des Urlaubs erforderlich machen. Kann der Urlaub aus diesen Gründen nicht zusammenhängend gewährt werden, und hat der Arbeitnehmer Anspruch auf Urlaub von mehr als zwölf Werktagen, so muß einer der Urlaubsteile mindestens zwölf aufeinanderfolgende Werktage umfassen.

(3) Der Urlaub muß im laufenden Kalenderjahr gewährt und genommen werden. Eine Übertragung des Urlaubs auf das nächste Kalenderjahr ist nur statthaft, wenn dringende betriebliche oder in der Person des Arbeitnehmers liegende Gründe dies rechtfertigen. Im Fall der Übertragung muß der Urlaub in den ersten drei Monaten des folgenden Kalenderjahrs gewährt und genommen werden. Auf Verlangen des Arbeitnehmers ist ein nach § 5 Abs. 1 Buchstabe a entstehender Teilurlaub jedoch auf das nächste Kalenderjahr zu übertragen.

(4) Kann der Urlaub wegen Beendigung des Arbeitsverhältnisses ganz oder teilweise nicht mehr gewährt werden, so ist er abzugelten.

§ 8 Erwerbstätigkeit während des Urlaubs

Während des Urlaubs darf der Arbeitnehmer keine dem Urlaubszweck widersprechende Erwerbstätigkeit leisten.

§ 9 Erkrankung während des Urlaubs

Erkrankt ein Arbeitnehmer während des Urlaubs, so werden die durch ärztliches Zeugnis nachgewiesenen Tage der Arbeitsunfähigkeit auf den Jahresurlaub nicht angerechnet.

§ 10 Maßnahmen der medizinischen Vorsorge oder Rehabilitation

Maßnahmen der medizinischen Vorsorge oder Rehabilitation dürfen nicht auf den Urlaub angerechnet werden, soweit ein Anspruch auf Fortzahlung des Arbeitsentgelts nach den gesetzlichen Vorschriften über die Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall besteht. [...]

Impressum

Berlin, Dezember 2023

**Gute Dienstplanung – zufriedene Beschäftigte.
Ein Leitfaden für das Gastgewerbe**

Herausgeber:

ArbeitGestalten

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

Redaktionsschluss: November 2023

Layout: Kurz Gestaltung
Illustration: Markus Günther – Ernst 3000



„Gute Dienstplanung – zufriedene Beschäftigte.
Ein Leitfaden für das Gastgewerbe“ wurde im
Rahmen des Projektes Joboption Berlin erstellt.

www.joboption-berlin.de



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

Kooperationspartner:





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