

„Personalbindung durch Gute Arbeit, Gute Arbeit durch Personalbindung“

Ergebnisprotokoll des Sozialpartnerdialogs am 07. Dezember 2022

Programm:

14.00 Uhr	Begrüßung und Vorstellung
14.15 Uhr	Warum Personalbindung? Input und Diskussion Christopher Rochow, ArbeitGestalten GmbH
14.45 Uhr	Bericht aus der Praxis - Personalbindung konkret. Input und Diskussion Anja Noack, Personalleiterin PACE Paparazzi Catering & Event GmbH
15.15 Uhr	Pause
15.30 Uhr	Minijob – ungenutzte Personalressourcen. Input und Diskussion Katrin Mauch, ArbeitGestalten GmbH
15.40 Uhr	Diskussion
16.30 Uhr	Ende der Veranstaltung

Anwesend:

Katja Anschütz	Restaurant ZWEIHUNDERTEINS
Uta Barth	kiezküchen gmbh
Julia Beißwenger	bildungsmarkt e.V.
Annegret Buchholz	Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales
Sara Greive	Hotel RIU Plaza Berlin
Judith Merhout	bildungsmarkt e.V.
Anja Noack	PACE Paparazzi Catering & Event GmbH
Marcus Striek	inab - Ausbildungs- und Beschäftigungsgesellschaft des bfw mbH

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

Nach einer kurzen Vorstellung des aus Mitteln der Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales geförderten [Projekts Joboption](#), stellen sich die Anwesenden vor. Bereits bei dieser **Vorstellungsrunde** werden aktuelle Herausforderungen der Branche deutlich. Manche der Auszubildenden sind nach den letzten Prüfungen so erschöpft, dass sie aktuell arbeitslos gemeldet sind und überlegen ob sie tatsächlich beginnen wollen in dem Hotel- und Gaststättengewerbe zu arbeiten. Von Unternehmensseite wird von einem Perspektivwechsel bei den Vorstellungsgesprächen berichtet. Oft sei nun die Bewerbungssituation umgekehrt, das Unternehmen muss sich bei den Bewerber:innen bewerben und hoffen, dass es ausgewählt wird. Diese Machtverschiebung kann zu einer notwendigen Veränderung im Berliner Hotel- und Gaststättengewerbe beitragen. Nach wie vor ist die Branche eine besondere. Neben der besonderen Belastung kann auch eine besondere Freude stehen, Beschäftigte können und sollen „ihr Herz an die Gastro und die Arbeit im Hotel verlieren.“

Die nächsten Programmpunkte sind zwei **Inputs zur Personalbindung**. Christopher Rochow von der ArbeitGestalten GmbH spricht über die wachsende Bedeutung, der hohen Fluktuation im Hotel- und insbesondere im Gaststättengewerbe entgegenzutreten. Anschließend berichtet Anja Noack, Personalleiterin der PACE Paparazzi Catering & Event GmbH aus Ihrer betrieblichen Praxis.

Aus dem **ersten Input lassen sich drei Punkte mitnehmen**.

1. Personalbindung ist kostenintensiv, aber keine Personalbindung ist kostenintensiver. Diese Aussage bewahrheitet sich insbesondere über einen längeren Zeitraum hinweg betrachtet.
2. Gelingende Personalbindung ist nur wechselseitig und freiwillig möglich. Es macht einen großen Unterschied, ob ich „jemanden an mich binde“ oder sich zwei Parteien „fest binden“.
3. Gute Arbeit ist die Grundlage guter Personalbindung. Personalbindung wird häufig auf ein (monetäres) Anreizsystem reduziert. Doch auch wenn die ebenso wichtigen *emotionalen* Anteile der Personalbindung berücksichtigt werden, führt dies nur dann zu einem nachhaltigen Erfolg, wenn ein auskömmliches Einkommen, Arbeitsplatzsicherheit und ausreichende Erholungsmöglichkeiten, also Gute Arbeit geboten wird.

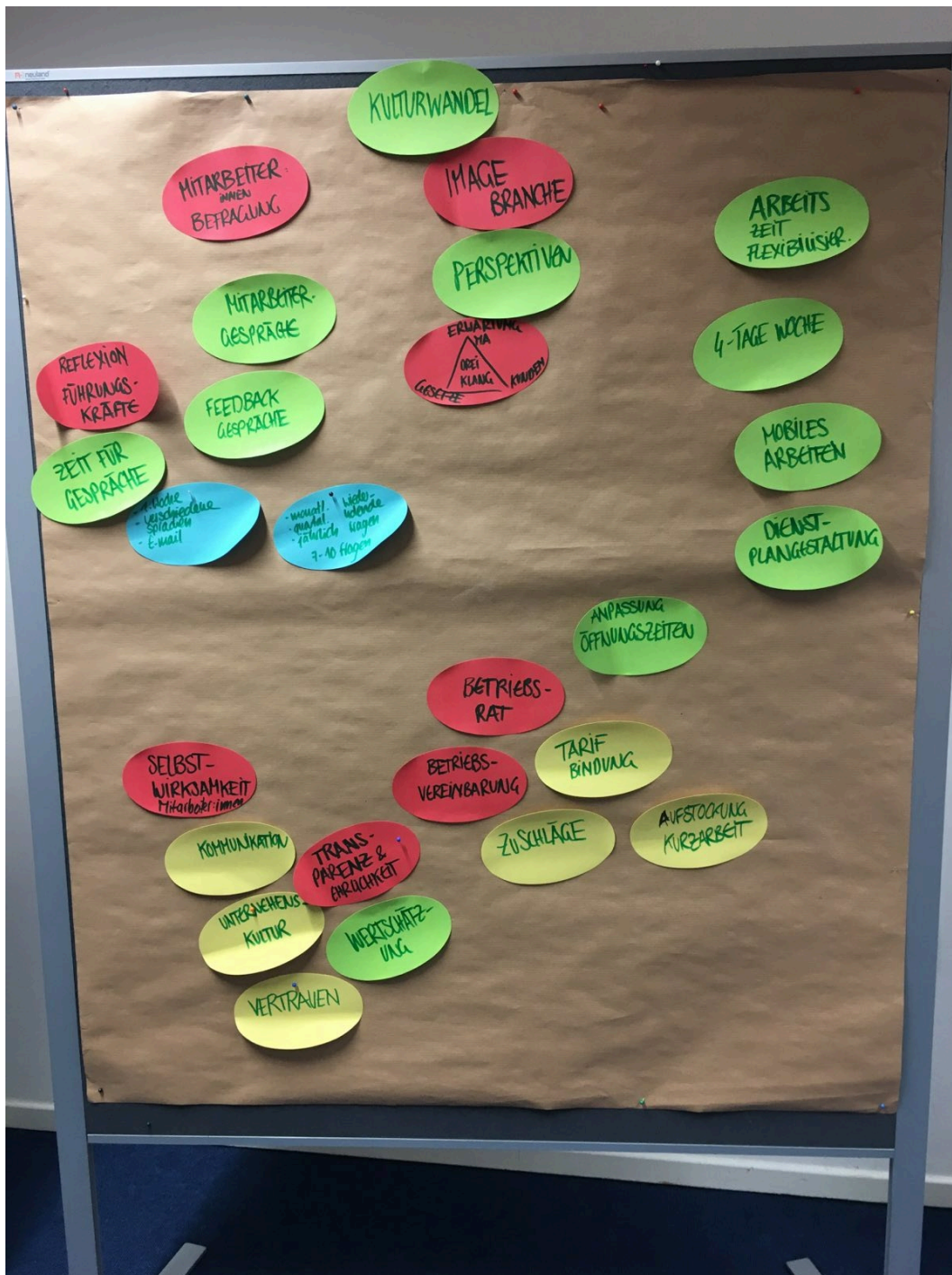
Das Projekt „Joboption Berlin“ wird aus Mitteln der Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales gefördert.

Den **zweiten Input** beginnt **Anja Noack** mit Zahlen und Fakten zu PACE, so liegt die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit bei 12 Jahren und das Durchschnittsalter der Beschäftigten bei 42 Jahren. Die niedrige Fluktuation erklärt sie durch gute Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen sowie durch die bessere Planbarkeit eines Catering Unternehmens gegenüber anderen gastronomischen Betrieben. Viele der Anreize zur Personalbindung würden sich mittlerweile in der Branche mehr und mehr durchsetzen, zu nennen sind: Tarifbindung, lebenslanges Lernen, kostenfreie Mitarbeiterverpflegung (Essen, wo auch Gäste essen), Betriebsvereinbarung mobiles Arbeiten (außerhalb des operativen Geschäfts), Umkleidezeit ist Arbeitszeit, jährliches Entwicklungsgespräch. Für eine kontinuierliche Verbesserung der Beschäftigungsbedingungen und der Arbeitsabläufe ist das Wissen der Angestellten zentral. Diese zu befragen und auf deren Rückmeldungen zügig und transparent zu reagieren/ auf Wünsche so weit als möglich einzugehen, zeigt Wertschätzung. Um die Beteiligung bei den dafür notwendigen quartalsweise durchgeführten Mitarbeiter:innenbefragungen zu erhöhen, wurden digitale Kommunikationswege etabliert. Die Befragung wird während der Arbeitszeit beantwortet. Ein wichtiges Thema ist aktuell der Wunsch nach Arbeitszeitflexibilisierung und einer Vier-Tage-Woche.

Auf die beiden Inputs folgt ein Austausch aller Anwesenden, das Ergebnis ist am Ende dieses Texts zusammengefasst. Nach einer kurzen Pause folgt der **Input zu „Minijob – ungenutzte Personalressourcen“** von Katrin Mauch von der ArbeitGestalten GmbH.

Im Gastgewerbe arbeiteten im Jahr 2020 laut statistischem Bundesamt und Minijobzentrale 28 Prozent aller Arbeitnehmer:innen im Minijob. Diese Quote liegt deutlich über dem Durchschnitt aller Wirtschaftsbranchen (16 Prozent). In Berlin ist die Branche Gastronomie der häufigste Arbeitgeber für Minijobs. Die geringfügige Beschäftigung ist also eine zentrale Beschäftigungsform im Gaststättengewerbe. Gleichzeitig ist die Branche von Personal- und Fachkräftemangel geprägt, sodass sich die Frage stellt, warum die geringfügige Beschäftigungsform so häufig gewählt wird. Vor dem Hintergrund der Personalbindung ist der Minijob keine empfehlenswerte Beschäftigungsform: Für Arbeitgeber:innen ist sie die teuerste Beschäftigungsform, bietet die geringste Flexibilität (maximal zehn Arbeitswochenstunden) und stellt das niedrigste Entwicklungspotenzial für die Mitarbeiter:innen selbst dar, da sie wenig Zeit im Betrieb verbringen. Instrumente der Personalbindung sind daher für Minijobs kostspielig bei gleichzeitig niedrigem Outcome. Auch für Arbeitnehmer:innen stellt der Minijob ein prekäres Beschäftigungsverhältnis dar: Minijobs sind nicht sozialversichert, es kommt häufig zur Dequalifizierung der Arbeitskraft und zu einer Bezahlung im Niedriglohnbereich. Hinzu gibt es zahlreiche Belege für das regelmäßige Vorenthalten der Arbeitsrechte und das Verharren im Minijob (Lock-In Effekt). Nichtsdestotrotz ist das Narrativ der Branche davon geprägt, das Mitarbeiter:innen diese Anstellungsverhältnis bevorzugen würden. Die Gründe liegen einerseits im Minijob als Nebenerwerbsform oder in der undokumentierten Mehrarbeit. Außerdem tritt dem Vorenthalten der Arbeitsrechte von Seiten des Arbeitgebers die Handhabung von Minijobber:innen entgegen, sich eine unverbindliche Arbeitszeitgestaltung vorzubehalten. Dies äußert sich z.B. darin, Dienstpläne nach eigenen Arbeitszeitvorstellungen zu beeinflussen und sich möglichst gering an den Betrieb zu binden. (z.B. spontanes Reisen, Praktikum etc.).

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



Visualisierung der besprochenen Themen und Anreize

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

Nach dem Input werden in einer **abschließenden Diskussion** alle genannten Aspekte gelingender Personalbindung zusammengedacht. Es lassen sich fünf Überpunkte ausmachen.

1. Image und Kulturwandel: Durch (weitererzählte) Erfahrungen und Medien entsteht ein Bild der Branche, welches teils deutlich besser und deutlich schlechter als der durchschnittliche Arbeitsalltag ist. Bei Bewerber:innen und Auszubildenden gilt es die Erwartungen mit der Realität abzugleichen, um Enttäuschungen zu vermeiden.

2. Arbeitszeiten: Die Erwartungen der Beschäftigten steigen, verlässliche Dienstplanung wird zum Muss, Arbeitszeitflexibilisierung (wie bspw. eine Vier-Tage-Woche) ist ein wichtiger Punkt in der Konkurrenz mit anderen Branchen.

3. Materielle Anreize und Mitbestimmung: Tarifbindung, (über)tarifliche Bezahlung und Zuschläge sind Beispiele für die materielle Seite der Personalbindung. Das Bestehen eines Betriebsrats erleichtert hierbei Verhandlungen.

4. Emotionale Aspekte: Wertschätzung, Vertrauen in das Unternehmen und die Vorgesetzten, berufliche Entwicklungsperspektiven, Selbstwirksamkeit und Transparenz sind Stichworte für die zweite Säule der Personalbindung.

5. Mitarbeiter:innenbefragungen und -gespräche sind ein zentrales Werkzeug, um das Wissen der Beschäftigten für Personalbindung fruchtbar zu machen.

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