



---

## **„Berlin ist MEHR WERT – Strategien für nachhaltige Beschäftigung in Tourismus und Gastgewerbe“**

**Dokumentation der Fachveranstaltung am 20. Oktober 2011**

**Erstellt im Rahmen des Projektes**

„Gesellschaftliche Wertschätzung von Dienstleistungen steigern!  
Dienstleistungsqualität – Arbeitsqualität – Zeitinnovationen“

**Berlin, Oktober 2011**

---

Das Projekt wird gefördert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Berlin –  
Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales



## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Veranstaltungsprogramm</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Eröffnung und Begrüßung</b> .....	<b>2</b>
<b>3. Vorstellung des Nachhaltigkeitsansatzes im Pilotprojekt „Nachhaltiger Business Travel in Berlin“</b> .....	<b>4</b>
<b>4. Vorstellung des Projektes „Gesellschaftliche Wertschätzung von Dienstleistungen steigern“</b> .....	<b>10</b>
<b>5. Arbeit in zwei parallelen Arbeitsgruppen</b> .....	<b>14</b>
Arbeitsgruppe 1: Nachhaltige Wertschöpfung durch Tourismus in der Metropole Berlin .....	14
Arbeitsgruppe 2: Fachkräfte gewinnen und sichern – durch Arbeitsqualität und Wertschätzung .....	16
Impulsbeitrag: Fachkräfte gewinnen und sichern – durch Arbeitsqualität und Wertschätzung .....	17
<b>6. Nachhaltiges Personalmanagement als Basis für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung</b> .....	<b>25</b>
<b>7. Podiumsdiskussion: Ist nachhaltige Beschäftigung ein Erfolgsfaktor für den Tourismus in einer Metropole?</b> .....	<b>35</b>
<b>8. Eindrücke der Veranstaltung</b> .....	<b>41</b>
<b>9. Liste der Teilnehmenden</b> .....	<b>42</b>

# 1. Veranstaltungsprogramm

## **Eröffnung und Begrüßung**

*Kerstin Liebich, Staatssekretärin, Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales*

## **Vorstellung des Nachhaltigkeitsansatzes im Pilotprojekt "Nachhaltiger Business Travel in Berlin"**

*Dr. Carmen Giese, TÜV Rheinland Akademie GmbH*

## **Vorstellung des Projektes "Gesellschaftliche Wertschätzung von Dienstleistungen steigern!"**

*Dr. Uta M. Biermann, Wert.Arbeit GmbH, Berlin*

## **Arbeit in zwei parallelen Arbeitsgruppen zu den Themen:**

### **1) Nachhaltige Wertschöpfung durch Tourismus in der Metropole Berlin**

*Impulsbeitrag: Dirk Arndt, Visit Berlin*

### **2) Fachkräfte gewinnen und sichern – durch Arbeitsqualität & Wertschätzung**

*Impulsbeitrag: Birgit Colak & Gerlinde Mehnert, Hotel Berlin, Berlin am Lützowplatz*

Kaffeepause

## **Nachhaltiges Personalmanagement als Basis für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung**

*Burkhard Volbracht, Berlin Partner GmbH*

## **Podiumsdiskussion:**

### **Ist nachhaltige Beschäftigung ein Erfolgsfaktor für den Tourismus in einer Metropole?**

- *Margrit Zauner, Referatsleiterin Berufliche Bildung Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales*
- *Lutz Freise, Geschäftsführer der Reederei Riedel, Mitglied des Präsidiums der DEHOGA Berlin*
- *Sebastian Riesner, Gewerkschaftssekretär der NGG Region Berlin-Brandenburg*

## **Moderation der Fachveranstaltung**

*Dr. Uta M. Biermann und Dr. Carmen Giese*

## 2. Eröffnung und Begrüßung

*Kerstin Liebich, Staatssekretärin, Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales*

Kerstin Liebich bedankt sich für die Einladung und die Möglichkeit, die Veranstaltung zu eröffnen, zumal dies einer ihrer letzten Termine in der Tätigkeit als Staatssekretärin in Berlin sein wird. Dabei hebt sie die positive Zusammenarbeit mit den beiden Veranstaltern, der TÜV Rheinland Akademie GmbH und der Wert.Arbeit GmbH, Berlin hervor.

Die Veranstaltung ordnet sich dabei in eine Gesamtstrategie ein, die gemeinsam mit der Wert.Arbeit GmbH, Berlin entwickelt wurde – die Frage nach der gesellschaftlichen Wertschätzung im Dienstleistungsbereich. Schaut man sich die Politik in den letzten 20 Jahren an, kann man feststellen, dass nach der Wende der große Glaube bestand, dass vor allem die Dienstleistungsbranche das Zukunftsfeld in der Stadt sein würde. Dann kam auch die Industrieförderung in Berlin wieder zum Zug. In den letzten Jahren ist besonders in diesem Bereich viel getan worden. Nunmehr kann man Wachstum beobachten und vor allem ist der Zuwachs an sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung gelungen.

Auch der Dienstleistungsbereich spielt weiterhin eine ganz wichtige Rolle in der Stadt. Im Rahmen des Projektes „Gesellschaftliche Wertschätzung von Dienstleistungen steigern! Dienstleistungsqualität – Arbeitsqualität – Zeitinnovationen“, das mit der Wert.Arbeit GmbH, Berlin durchgeführt

wird, wird der Dienstleistungsbereich daher näher betrachtet. Ausschlag gebend dafür sind einmal die vielen Frauenarbeitsplätze in den Dienstleistungsbranchen sowie die prekären Beschäftigungsverhältnisse bzw. das Thema „Gute Arbeit“, dass die Branche auf die politische Tagesordnung rückt. Intensiv wurde vor allem der Pflegebereich untersucht und das



Thema Zeitinnovationen beleuchtet. Ausführliche Informationen über das Projekt bietet die Internetseite [www.dienstleistungsmetropole-berlin.de](http://www.dienstleistungsmetropole-berlin.de). Dort gibt es z.B. Handlungsempfehlungen dazu, wie man „Gute Arbeit“ und wertschätzende Arbeit im Dienstleistungssektor umsetzen kann.

Diese Umsetzung wird im Folgenden eine Rolle spielen – mit Fokus auf den Tourismus. Daneben kommt mit dem Thema Nachhaltigkeit noch eine andere Flanke hinzu: Tourismus ist für Berlin eine wichtige Branche. Das erlebt man jeden Tag, wenn man durch die Stadt geht und merkt, wie viele Menschen aus anderen Ländern, Städten und Regionen Berlin besuchen. Die Überlegung, wie man Tourismus nachhaltig gestalten kann, ist dabei sehr wichtig. Dabei müssen sich „Gute Arbeit“ und klimaneutrale Geschäftsreisen, Ökobilanz und Corporate Social Responsibility (CSR) in der Tourismusbranche wiederfinden können. Unerlässlich ist dazu auch, dass sich Unternehmen damit befassen, wie Nachhaltigkeit in ihrer Strategie verankert werden kann – auch wenn das nicht immer ganz einfach ist. Mit dem TÜV Rheinland Akademie GmbH besteht ein Unternehmen, das in der Lage ist, andere Unternehmen dabei zu unterstützen und zu beraten.

Frau Liebich wünscht den Teilnehmenden einen erfolgreichen Workshop mit neuen Erkenntnissen und bedankt sich bei den Veranstaltern nochmals für die gute Zusammenarbeit.

### 3. Vorstellung des Nachhaltigkeitsansatzes im Pilotprojekt „Nachhaltiger Business Travel in Berlin“

Dr. Carmen Giese, TÜV Rheinland Akademie GmbH

#### Nachhaltiger Geschäftstourismus in Berlin



TÜV Rheinland Akademie  
Center of CSR, Sustainability & Compliance

#### Nachhaltige Zukunftsmärkte.

Nachhaltige Zukunftsmärkte sind „Märkte, die Unternehmen Profit versprechen und gleichzeitig die soziale und ökologische Bilanz des Planeten so verbessern, dass auch die Gestaltungschancen nachfolgender Generationen gewahrt bleiben.“

Quelle:

Klaus Burmeister, Holger Glockner, *Handbuch Zukunft 2010. Trends. Herausforderungen. Chancen.*  
Hg. von FOCUS Magazin Verlag GmbH, München in Kooperation mit Z\_punkt GmbH, Köln.

## Märkte für Business Travel in Deutschland.

VDR Geschäftsreiseanalyse 2011 für das Jahr 2010:

- 8,1 Mio. Geschäftsreisende
- 154,8 Mio. Geschäftsreisen
- Ausgaben im Business Travel 2010 in Höhe von 43,5 Mrd. Euro
- Umsatzschätzung für 2010: ca. 43 Mrd. Euro (*travelindustryclub.de*)

Aktuelles Meeting - & Event Barometer für 2010:

- 2,69 Millionen Veranstaltungen mit rund 323 Mio. Teilnehmenden

## Märkte für Business Travel in Berlin.

2010:

- mehr als 20 Mio. gewerbliche Übernachtungen
- plus 130 Mio. Tagesbesucher/innen
- 108.500 Veranstaltungen mit 8,3 Mio. Teilnehmenden

Wirtschaftsfaktor Tourismus

- 8,99 Mrd. Euro Umsatz

Quelle: : Tourismuskonzept Berlin Handlungsrahmen 2011+

Entwickelt von der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen mit fachlicher Begleitung der dwif-Consulting GmbH und in Zusammenarbeit mit visitBerlin/Berlin Tourismus & Kongress GmbH, Januar 2011

## Aktivitätsfelder im Business Travel – Potenziale für Nachhaltigkeit in der Reisekette.



5 19.10.2011 Center of CSR, Sustainability & Compliance



## Wertschöpfungskette Business Travel.



6 19.10.2011 Center of CSR, Sustainability & Compliance



## Sustainable Business – 8 Strategiefelder.

-  **Forschung & Entwicklung, Innovation, nachhaltige innovative Produkte**
-  **Nachhaltige Märkte und verantwortliche Supply Chain**
-  **Umwelt & Umweltmanagement**
-  **Nachhaltiges Personalmanagement**
-  **Corporate Governance (Verantwortliche Unternehmensführung)**
-  **Compliance & Risikomanagement**
-  **Nachhaltige Finanzen**
-  **Corporate Citizenship (Gesellschaftliches Umfeld)**

7 19.10.2011 Center of CSR, Sustainability & Compliance

 TÜVRheinland®  
Genau. Richtig.

## Der Sustainable Business Case.



8 19.10.2011 Center of CSR, Sustainability & Compliance

 TÜVRheinland®  
Genau. Richtig.

## Pilotprojekt: Nachhaltiger Geschäftstourismus in Berlin.

- Laufzeit: 01.05.2010 bis 30.04.2012
- Finanzierung: ESF-Mittel, Landesmittel, Teilnahmebeiträge
- Unternehmen: Kulturveranstaltungen des Bundes in Berlin KBB mit den Teilbereichen Berlinale, Haus der Kulturen der Welt, Berliner Festspiele und Martin-Gropius-Bau  
VisitBerlin (Berlin Tourismus & Kongress GmbH)  
Umweltforum Auferstehungskirche  
Westtours Reisen  
Hotel Müggelsee in Berlin  
ariadne an der spree Agentur für zeitgemäße Kommunikation  
Meininger Hotels  
UCS united catering service



## Projekthalt.

- Individuelle Beratung und Begleitung von Unternehmen bei der Analyse und Optimierung ihrer Geschäftstätigkeit durch erfahrene Berater/innen
- Durchführung von
  - Inhouse-Workshops in den teilnehmenden Unternehmen zur Implementierung eines Nachhaltigkeitsverständnisses bei den Mitarbeiter/innen
  - gemeinsamen Workshops für die beteiligten Unternehmen zur Vertiefung einzelner CSR-Strategiefelder und zum Erfahrungsaustausch
  - öffentlichen Workshops zur Sensibilisierung für das Thema nachhaltiger Tourismus in Berlin
- Entwicklung verschiedener Tourismus-Szenarios für Geschäftsreisende in Metropolen

## Studie: Geschäftsreiseorganisation und Nachhaltigkeit.

[www.tuv.com/csr](http://www.tuv.com/csr)

In Kooperation mit dem Verband  
Deutsches Reisemanagement



**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

**Dr. Carmen Giese**  
TÜV Rheinland Akademie GmbH  
Center of CSR, Sustainability & Compliance  
Alboinstr. 56, 12103 Berlin  
Tel. 030 7562 3650  
[carmen.giese@de.tuv.com](mailto:carmen.giese@de.tuv.com)  
[www.tuv.com/csr](http://www.tuv.com/csr)

## 4. Vorstellung des Projektes „Gesellschaftliche Wertschätzung von Dienstleistungen steigern“

Dr. Uta M. Biermann, Wert.Arbeit GmbH, Berlin



### Gesellschaftliche Wertschätzung von Dienstleistungen steigern!

Dienstleistungsqualität – Arbeitsqualität – Zeitinnovationen



Dr. Uta M. Biermann, Beraterin  
Wert.Arbeit GmbH, Berlin  
20.10.2011



Das Projekt wird gefördert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Berlin

#### Berlin ist Dienstleistungsmetropole (1)



- Berlin gilt als „**Dienstleistungsmetropole**“ mit hohem Innovationspotenzial
- der Anteil der Dienstleistungen an der Wirtschaft ist hoch, sowohl was die Beschäftigung, als auch die wirtschaftliche Wertschöpfung betrifft.
  - **2008** waren **85,9 Prozent** der **sozialversicherungspflichtig Beschäftigten** Berlins im Dienstleistungssektor tätig, das sind insgesamt rund **949.000 Arbeitnehmer/-innen** (inkl. Energie- und Wasserversorgung sowie Auszubildende)
  - Knapp **82 Prozent** der **Bruttowertschöpfung** Berlins gingen 2007 auf Dienstleistungsarbeit zurück
- Voraussetzung dieser hohen Wertschöpfung sind **gute, innovative Leistungen**, die oft in direkter Interaktion zwischen Kund/-in und Dienstleister/-in erzeugt werden (z.B. in der Gastronomie, im Handel, in der Pflege etc.)



Das Projekt wird gefördert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Berlin

## Berlin ist Dienstleistungsmetropole (2)



- Der hohe **Anspruch**, der dabei an Dienstleistungsarbeit gestellt wird, und die **hohe Wertschöpfung**, die durch den Dienstleistungssektor erwirtschaftet wird, stehen oftmals in Widerspruch zu den **Bedingungen**, unter denen Dienstleistungsarbeit stattfindet.
  - **Die Arbeitsbedingungen** im DL-Sektor sind sehr unterschiedlich, in den meisten Bereichen aber unzureichend geregelt, was sich negativ auf die Qualität der Arbeitsbedingungen auswirkt
  - Die betrifft z.B. die Bereiche: „**Entgelt**“, „**Gesundheitsbelastung**“, „**prekäre Beschäftigung**“, „**Qualifizierung**“
  - **Großes Spannungsfeld auch in Tourismus und Gastgewerbe:** Umsatz > 9 Mrd. Euro, aber viel prekäre Beschäftigungsverhältnisse



Das Projekt wird gefördert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Berlin

## Dienstleistungsmetropole Berlin weiter entwickeln!



- **Entwicklungsstrategien für die Metropolregion Berlin**
  - Dienstleistungen als eigenständigen regionalen Entwicklungskern und Schlüssel für nachhaltige regionale Wertschöpfung zu erkennen und anzuerkennen
  - die Dienstleistungssektoren (z.B. Pflege, Sicherheitswirtschaft oder Tourismus) ihrer realen Rolle im regionalen Wertschöpfungsprozess und ihrem Beschäftigungsbeitrag entsprechend stärker in den Mittelpunkt zu rücken
  - Die Innovationspotenziale und Innovationsprozesse in den vielfältigen Fachzweigen/ Unternehmen des Dienstleistungssektors mehr zu fördern und ihnen öffentliche Aufmerksamkeit zukommen zu lassen



Das Projekt wird gefördert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Berlin

## Dienstleistung: Wertschätzung und Wertschöpfung



- „Gesellschaftliche Wertschätzung von Dienstleistungen steigern! Dienstleistungsqualität – Arbeitsqualität – Zeitinnovationen“
- Mehr unter: [www.dienstleistungsmetropole-berlin.de](http://www.dienstleistungsmetropole-berlin.de)



Das Projekt wird gefördert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Berlin

## Dienstleistung: Wertschätzung und Wertschöpfung



Das Projekt wird gefördert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Berlin

## Impulse für nachhaltige Dienstleistungspolitik



Impuls Nr. 12:

### Nachhaltigkeitspolitik in Unternehmen bringt bessere Dienstleistungen und bessere Dienstleistungsarbeit

- Mit CSR sind qualitativ hochwertige Dienstleistungen zu verwirklichen - innerhalb und außerhalb der Unternehmen
- Zur erfolgreichen Gestaltung der Ziele von CSR sind beide Betriebsparteien gefordert und Beschäftigte in die Prozesse einzubeziehen



Das Projekt wird gefördert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Berlin

## Berlin ist MEHR WERT – Strategien für nachhaltige Beschäftigung in Tourismus und Gastgewerbe



- **AG 1: Nachhaltige Wertschöpfung durch Tourismus in der Metropole Berlin**
  - Impuls: Dirk Arndt, Visit Berlin
  - Moderation: Carmen Giese, TÜV Rheinland Akademie GmbH
- **AG 2: Fachkräfte gewinnen und sichern – durch Arbeitsqualität & Wertschätzung**
  - Impuls Birgit Colak u. Gerlinde Mehnert, Hotel Berlin, Berlin
  - Moderation: Uta M. Biermann, Wert.Arbeit GmbH, Berlin



Das Projekt wird gefördert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Berlin

## 5. Arbeit in zwei parallelen Arbeitsgruppen

zu den Themen

- *Nachhaltige Wertschöpfung durch Tourismus in der Metropole Berlin, Impulsbeitrag: Dirk Arndt, Visit Berlin (Arbeitsgruppe 1)*
- *Fachkräfte gewinnen und sichern – durch Arbeitsqualität und Wertschätzung, Impulsbeitrag: Birgit Colak, Betriebsratsvorsitzende und Gerlinde Mehnert, Director of Human Resources, Hotel Berlin, Berlin am Lützowplatz (Arbeitsgruppe 2)*

### Arbeitsgruppe 1: Nachhaltige Wertschöpfung durch Tourismus in der Metropole Berlin



Herr Dirk Arndt, Visit Berlin, verweist in seinem Inputbeitrag auf die facettenreiche Förderung des Tourismus in der Metropole Berlin durch Angebote an Veranstaltungen, Messen, Tagungen und Kongressen, den Ausbau des Geschäftsreiseverkehrs sowie der Bereitstellung von Informationen für Touristen der Region Berlin.

Eine Workshop-Teilnehmerin verwies auf die Diskrepanz zwischen den derzeit 120.000 existierenden und den bis Ende 2012 bis zu 135.000 geplanten Betten in der Stadt und der teilweise geringen Auslastung bereits bestehender Hotels. Die Bettenauslastung in Berlin liegt zwischen 40% und 65%. Dabei wurde die Frage, ob diese Betten überhaupt benötigt werden, aufgeworfen.

Weiterhin wurde hinterfragt, wieso es möglich sein kann, dass Berlin sich selbst im Billigsegment vermarktet und mit Slogans wie „Berlin ist billig aber sexy“ Touristen gewinnt. Dies bot Anknüpfungspunkte für einen kurzen Exkurs zu den Spannungsfeldern, die zwischen Berlin-Bewohnern und „Billig“-Touristen in Trendkiezen wie Kreuzberg und Friedrichshain erwachsen.

Eine Teilnehmerin aus der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen gab die geringe Abstimmung innerhalb des Senats zum Thema Tourismus zu Bedenken. Leider ist bezirksübergreifend keine tourismusrelevante Koordination zu vernehmen. In diesem Zusammenhang wurde der Wunsch nach Vernetzung und mehr Abstimmung auf Senatsebene laut.

Herr Arndt von Visit Berlin schloss den Workshop mit dem Verweis der reichhaltigen Kooperationen von Berlin Tourismus & Kongress GmbH mit Partnern aus der Hotellerie, mit touristischen Leistungsträgern, Verbänden, Reiseveranstaltern, Fluggesellschaften, Airports, Veranstaltungsorten und Agenturen sowie mit Vertretern aus den Bereichen Kultur und Politik zusammen. Er gab jedoch zu bedenken, dass derzeit in der Tourismusbranche Nachhaltigkeit leider noch kein kräftiges Kaufargument ist.

Konzepte, die auf Langfristigkeit und Nachhaltigkeit in der touristischen Wertschöpfung setzen müssen ebenso wie gezielte Sensibilisierungsarbeit bei verschiedenen Interessensgruppen gefördert und umgesetzt werden. Nur so kann sich Berlin zu einer zukunftsfähigen Metropole entwickeln, die auch zukünftig internationale, nationale und regionale Besucher anzieht.

## Arbeitsgruppe 2: Fachkräfte gewinnen und sichern – durch Arbeitsqualität und Wertschätzung



Im Fokus der Arbeitsgruppe stand die Frage, wie in der Praxis die Beschäftigungsbedingungen so gestaltet werden können, dass das Gastgewerbe dauerhaft attraktive Arbeitsplätze anbieten und so als Branche auch künftig ausreichend Fachkräfte gewinnen und halten kann.

Als Einstieg in die Diskussion stellten die Referentinnen, Gerlinde Mehnert und Birgit Colak, die Entwicklung des Personalmanagements und der Beschäftigungsbedingungen im Hotel Berlin, Berlin vor. Hier ist es gelungen, in einem kooperativen Prozess zwischen Personalleitung und Betriebsrat ein Leitbild und Instrumente zu entwickeln, die neben der erfolgreichen Entwicklung des Unternehmens auch die Qualität der Beschäftigung in den Blick nehmen.

## **Impulsbeitrag: Fachkräfte gewinnen und sichern – durch Arbeitsqualität und Wertschätzung**

*Birgit Colak, Betriebsratsvorsitzende & Gerlinde Mehnert, Director of Human Resources, Hotel Berlin, Berlin am Lützowplatz*

### **„Fachkräfte gewinnen und sichern – durch Arbeitsqualität & Wertschätzung“**

**am Beispiel Hotel Berlin, Berlin**

Ein echter Berliner, mitten in Berlin.

**HOTEL BERLIN, BERLIN**

### **AGENDA**

- **Kurzbeschreibung des Hotel Berlin Berlin**
- **Rückblick**
- **Vision & Mission & Werte**
- **Gemeinsame Ziele und deren Umsetzung**
- **Fachkräfte sichern durch Wertschätzung und Arbeitsqualität**
- **Nachwuchs und Fachkräfte gewinnen**
- **Fazit**

**HOTEL BERLIN, BERLIN**

## **HOTEL BERLIN, BERLIN** KURZBESCHREIBUNG

- **Das Traditionshaus Hotel Berlin Berlin besteht seit 1958 am Lützowplatz**
- **700 Zimmer und Suiten, mehreren Restaurants sowie einem leistungsfähigen Eventzentrum auf 2000 qm**
- **Seit Juni 2006 gehört das Hotel Berlin Berlin zur Pandox AB Stockholm**
- **220 Mitarbeiter und Auszubildende**

HOTEL **BERLIN, BERLIN**

## **HOTEL BERLIN, BERLIN** RÜCKBLICK

- **Zusammenarbeit zwischen BR und Geschäftsleitung auf Mindestmaß reduziert**
- **Fachkräfte zu gewinnen und zu sichern, spielte zur damaligen Zeit keine Rolle**
- **Die Mitarbeiter spürten kaum Wertschätzung**
- **2006 Übernahme durch die Pandox AB Stockholm**
- **Wechsel der Geschäftsleitung und der Unternehmensphilosophie**

HOTEL **BERLIN, BERLIN**

## **HOTEL BERLIN, BERLIN** VISION - MISSION

### **VISION**

**HOTEL BERLIN, BERLIN** – Ort der vielfältigen Möglichkeiten!

Der spannendste und kreativste Treffpunkt in Berlin, ausgerichtet auf Geschäft und Vergnügen.

Der beliebteste Arbeitgeber der Stadt.

### **MISSION**

Echter und ehrlicher Service steht für uns im Mittelpunkt. Durch gut geschulte, kundenorientierte und flexible Mitarbeiter machen im „House of Talents“ wir qualitativ hochwertige Erfahrungen für unsere Gäste erlebbar. Auf der Grundlage von Teamarbeit bieten wir außergewöhnliche Lösungen und sichern dadurch das Erreichen der vorgegebenen Ziele.

**HOTEL BERLIN, BERLIN**

## **HOTEL BERLIN, BERLIN** WERTE

- **Ehrlichkeit im Umgang miteinander**
- **Der Respekt füreinander**
- **Kommunikation miteinander**
- **Lernen von einander**

**HOTEL BERLIN, BERLIN**

## **HOTEL BERLIN, BERLIN** GEMEINSAME ZIELE DES BR UND AG

- **Bessere Zusammenarbeit zwischen BR und Geschäftsleitung**
- **Verbesserung der Arbeitsbedingungen**
- **Aufstockung der Mitarbeiteranzahl**
- **Bessere Integration für Frauen und Männer, die aus der Elternzeit zurückkehren**
- **Regelung der Altersteilzeit**
- **Akzeptanz und Wertschätzung der langjährigen bzw. älteren Mitarbeiter**
- **Honorierung der geleisteten Arbeit**

**HOTEL BERLIN, BERLIN**

## **HOTEL BERLIN, BERLIN** GEMEINSAME UMSETZUNG DER GESETZTEN ZIELE DES BR UND AG

- **Bestandsaufnahme durchgeführt und Strukturen/Abläufe überarbeitet**
- **Stellenbeschreibungen erarbeitet**
- **Regelmäßige Mitarbeiterbeurteilungen eingeführt**
- **Schulungspläne erstellt und Trainings durchgeführt**
- **Mitarbeiterbefragungen eingeführt**
- **Abschluss von Betriebsvereinbarungen**
- **Einführung von Benefits**
- **Projekte zur Sicherung der Arbeitsqualität und der Wertschätzung der Mitarbeiter**

**HOTEL BERLIN, BERLIN**

## **HOTEL BERLIN, BERLIN** FACHKRÄFTE SICHERN - WERTSCHÄTZUNG

- **Umbau der Mitarbeiter Lounge**
- **Cultural Change Trainings I & II**
- **Jubilarfeier**
- **Staff Events**
- **Ausbildung – Patenprogramm**
- **Individuelle Unterstützung**

**HOTEL BERLIN, BERLIN**

## **HOTEL BERLIN, BERLIN** FACHKRÄFTE SICHERN - ARBEITSQUALITÄT

- **Entgelt nach Tarif**
- **Personalplanung**
- **Arbeitszeitmodelle**
- **Investitionen in EDV**
- **Umbauten**
- **Trainings**
- **Abteilungstrainer**
- **Betriebliche Gesundheitsförderung**

**HOTEL BERLIN, BERLIN**

## **HOTEL BERLIN, BERLIN** NACHWUCHS UND FACHKRÄFTE GEWINNEN

### **Ausbildung:**

- **Internet Auftritt - Social Media – Azubi Flyer**
- **Besuch von Schulen und Messen**
- **Angebot Schülerpraktikum**
- **Einladungen ins Hotel mit Hausführungen**
- **Assessment Centre**
- **Erweiterung der Berufsgruppen**
- **Projekte**

**HOTEL BERLIN, BERLIN**

## **HOTEL BERLIN, BERLIN** NACHWUCHS UND FACHKRÄFTE GEWINNEN

### **Fachkräfte:**

- **Internet Auftritt – Social Media**
- **Messen**
- **Praktikum während des Studiums und spätere Übernahme**
- **Mitarbeiter werben Mitarbeiter**
- **Erfolgreiche Zusammenarbeit Agentur für Arbeit, IHK, DEHOGA**
- **Induction**
- **Aussicht auf Weiterentwicklung**
- **Projekte**

**HOTEL BERLIN, BERLIN**

## **HOTEL BERLIN, BERLIN** FAZIT

- **Umdenken**
- **Bereitschaft für Veränderungen**
- **Investitionen**
- **Lösungsorientierte, sozialpartnerschaftliche Zusammenarbeit**
- **Nachhaltigkeit in allen Bereichen**

HOTEL **BERLIN, BERLIN**

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.**

**Ein echter Berliner, mitten in Berlin.**

HOTEL **BERLIN, BERLIN**

In der nachfolgenden Diskussion wurden zunächst Nachfragen zu einzelnen Instrumenten gestellt und die Frage diskutiert, inwieweit es sinnvoll und notwendig ist, die erfolgreichen Maßnahmen nun auch durch einen Tarifvertrag zu sichern und zu garantieren.

Im zweiten Teil stand die Frage im Mittelpunkt, wie es gelingen kann, neben einzelnen guten Beispielen Impulse für die gesamte Branche zu setzen, die – um dauerhaft Fachkräfte sichern zu können – insgesamt ein besseres Image benötigt. In diesem Zusammenhang wurde u.a. erörtert, ob ein „Weißbuch für das Berliner Gastgewerbe“ ein Beitrag sein kann, um

als Kunde die Qualität der Beschäftigungsbedingungen in einem Hotel oder Restaurant einschätzen zu können. Es bestand Einigkeit, dass dies sinnvoll, aber schwer zu realisieren ist. Nichtsdestoweniger – diese Idee wurde aus der Arbeitsgruppe hinaus in das Abschlusspodium gebracht und dort ebenfalls positiv aufgenommen.

## 6. Nachhaltiges Personalmanagement als Basis für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung

*Burkhard Vollbracht, Berlin Partner GmbH*



**Berlin ist MEHR WERT –**  
Nachhaltiges Personalmanagement als Basis  
für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung

---

Berlin Partner | Burkhard Vollbracht | 20. Oktober 2011



## Nachhaltiges Personalmanagement



Begriffsverständnis in der Praxis:

- Personalentwicklung (308)
- Mitarbeitereigenschaften (245)
- Personalführung und –betreuung (126)
- Strategische Planung (126)
- Anreizsysteme (123)
- Wertorientierung (120)\*

\* N total = 1.947; Nachhaltiges Personalmanagement; Spitzengruppenbefragung in europäischen Unternehmungen und Institutionen; Robert J. Zaugg, Adrian Blum und Norbert Thom; Institut für Organisation und Personal der Universität Bern, 2001

## Nachhaltiges Personalmanagement



Begriffsbestimmung in der Theorie



Ein klassisches Modell basiert auf einem konzeptionellen Modell, dem die folgenden drei Zielsetzungen zugrunde liegen: (1) Steigerung der Arbeitsmarktfähigkeit, (2) Einsatz partizipativer Führungssysteme zur Erhöhung der Selbstverantwortung und (3) Gewährleistung einer angemessenen Work-Life-Balance.

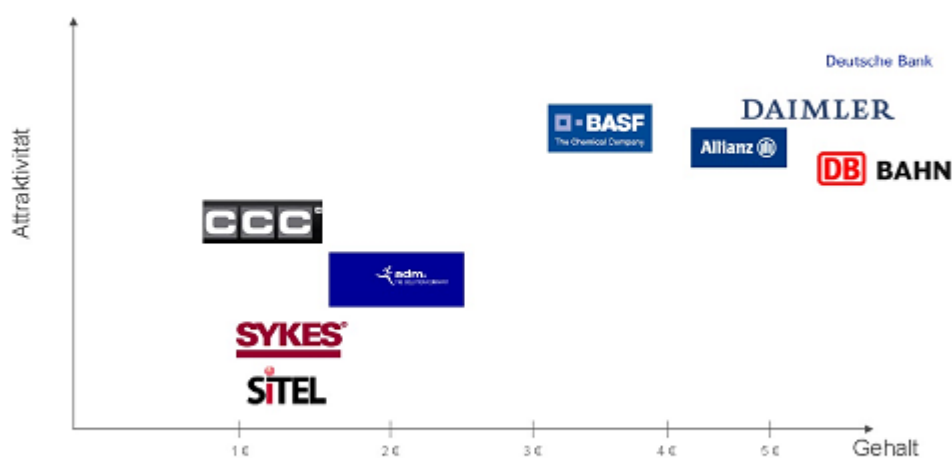
## Die ideale Welt

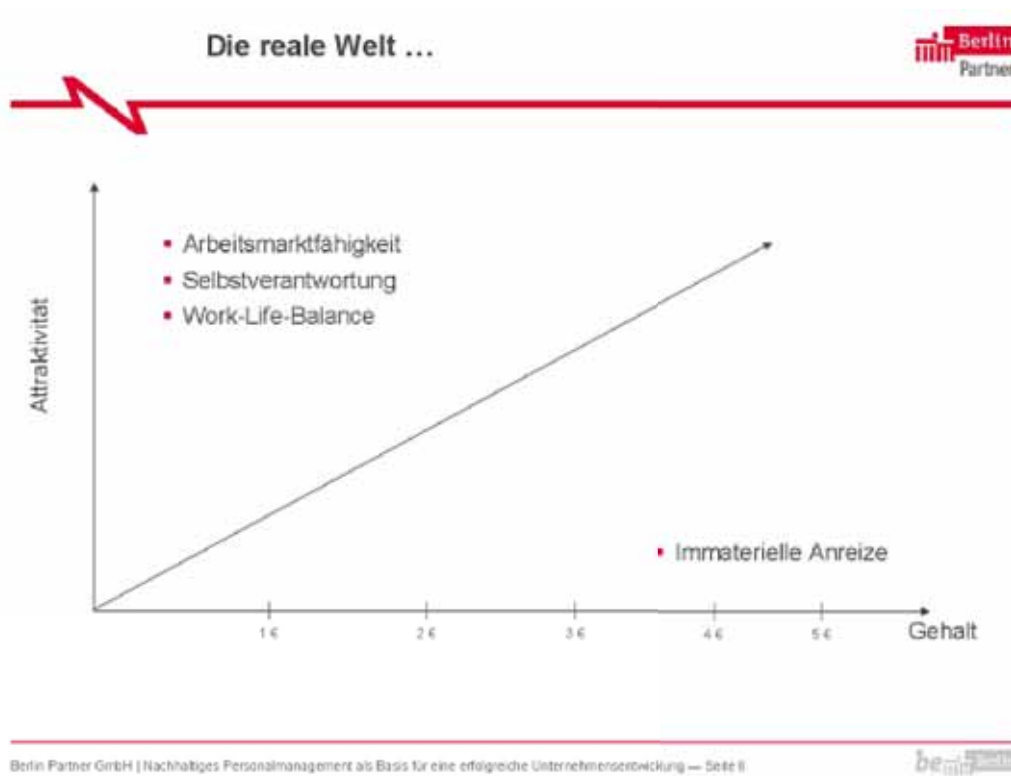


*Unter nachhaltigem Personalmanagement werden insbesondere diejenigen Denk- und Handlungsansätze verstanden, welche die langfristige, sozial verantwortliche und wirtschaftlich zweckmässige Gewinnung, Entwicklung, Erhaltung und Freistellung von Mitarbeitenden zum Ziel haben.*




## Die reale Welt ...





### Beispiel: Personalgewinnung



Ziel:


Die Personalgewinnung ist dann nachhaltig, wenn sie in der Lage ist, Mitarbeitende zu rekrutieren, die den Anforderungen der zu besetzenden Stellen bestmöglich entsprechen.

Empirische Ergebnisse:

Unternehmungen, die ein nachhaltiges Personalmanagement anstreben bzw. umsetzen, wenden geeignete Instrumente intensiver an.

Dieser Zusammenhang tritt bei der Steigerung der Attraktivität der Unternehmung auf dem Arbeitsmarkt am deutlichsten zu Tage.

Berlin Partner GmbH | Nachhaltiges Personalmanagement als Basis für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung — Seite 7





## Recruiting Package für die Hotellerie

Berlin Partner GmbH/Fachvermittlung für Hotel- und Gaststättenpersonal/Berlin Brandenburg der Agentur für Arbeit Berlin Ost, August 2011



4

### Unterstützung durch Qualifizierung durch die Bundesagentur für Arbeit / Berliner Senat



Berlin Partner GmbH | Fachvermittlung für Hotel- und Gaststättenpersonal Berlin Brandenburg der Agentur für Arbeit Berlin 504, August 2011

### Jobportal für Fach- und Führungskräfte

## Talent in Berlin auf Facebook



---



Berlin Partner GmbH | Nachhaltiges Personalmanagement als Basis für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung — Seite 12



## Berlin – a great place to work?



### Was macht einen ausgezeichneten Arbeitgeber aus ?

Definition ausgezeichneter Arbeitsplätze:

*Plätze an denen die Mitarbeiter den Menschen vertrauen, für die sie arbeiten, stolz sind auf das, was sie tun, und Freude an der Zusammenarbeit mit anderen haben*



Die Qualität eines ausgezeichneten Arbeitsplatzes wird durch drei miteinander verbundene Arten von Beziehungen bestimmt:


- der Beziehung zwischen Mitarbeitern und Management,
- der Beziehung zwischen Mitarbeitern und ihrer Arbeitstätigkeit sowie dem Unternehmen bzw. der Organisation,
- der Beziehung zwischen Mitarbeitern untereinander.

<http://www.greatplacetowork.de>






## Berlin – Familienfreundlicher Arbeitsort?



---




Wir rufen Sie zurück | Kontakt | Impressum

Volltextsuche  Dokumentensuche

Über uns | Presse und Öffentlichkeitsarbeit | Branchen | Einheitlicher Ansprechpartner

**STANDORTPOLITIK** | STARTEHILFE UND UNTERNEHMENSFÖRDERUNG | AUS- UND WETTBEWERB | INNOVATION UND UMWELT | INTERNATIONAL | RECHT UND FAIRPLAY

Sie befinden sich hier: Startseite > Standortpolitik > Regionale Kooperationen > **Metropolregion Rhein-Neckar GmbH**



- 1** Wirtschaftspolitik
- 2** Zahlen und Fakten
- 3** Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- 4** Gewerbefächern und Technologieparks
- 5** Wirtschaftsförderung

**STANDORTPOLITIK**

### Metropolregion Rhein-Neckar GmbH

Die **Metropolregion Rhein-Neckar GmbH** initiiert, realisiert und begleitet regionale Projekte und moderiert entsprechende Entwicklungsprozesse zur Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung in der Metropolregion Rhein-Neckar.

Kernaufgabe ist regionales Standortmarketing, um das Produkt

**DOKUMENT-NR. 697**

**Mehr zu diesem Thema**

[IHK-Wirtschaftsforum](#)

[Externe Links](#)

---

Berlin Partner GmbH | Nachhaltiges Personalmanagement als Basis für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung — Seite 16

## Berlin – Familienfreundlicher Arbeitsort?



---




**STANDORTPOLITIK**

### Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist ein wichtiges gesellschaftliches, politisches und wirtschaftliches Anliegen. Der Geburtenrückgang fordert die Personalpolitik der Wirtschaft ebenso heraus wie die Familienpolitik. Ziel sind familienfreundliche Betreuungsangebote für Kinder jeden Alters. Investitionen in Ganztagsbetreuung rechnen sich für Unternehmen. Hierzu finden Sie Studien, Leitfäden und Best-Practice Beispiele. Bei der Suche nach Angeboten hilft Ihnen die Betreuungsdatenbank Rhein-Neckar.

**STANDORTPOLITIK**

### Kinderbetreuung in Deutschland

Der neue Kita-Check der DIHK zeigt, dass noch immer eine große Lücke zwischen den Bedürfnissen der Eltern und den vorhandenen Betreuungsangeboten klafft. Insbesondere die Öffnungszeiten am Samstag und während der Ferien erschweren die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. [mehr >](#)

**STANDORTPOLITIK**

### Familienfreundlichkeit

Unternehmen bekennen sich zunehmend zu mehr Familienfreundlichkeit. Betreuungsmöglichkeiten für Mütter und Väter schaffen, flexiblere Arbeitszeiten einrichten - all dies und vieles mehr steht hier im Mittelpunkt. [mehr >](#)

**STANDORTPOLITIK**

### Kinderbetreuungsdatenbank Rhein-Neckar

Mit Hilfe der Suchmaske können Sie in dieser Datenbank nach Betreuungsmöglichkeiten in der Region suchen; unterschiedliche Einrichtungen und Betreuungsformen für Kinder von 0 bis 12 Jahren. [mehr >](#)

---

Berlin Partner GmbH | Nachhaltiges Personalmanagement als Basis für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung — Seite 17

## Schlussfolgerungen



Betriebliche und außerbetriebliche Rahmenbedingungen (hohe Umweltdynamik und Umweltkomplexität) zwingen Unternehmungen zunehmend, sich von kurzfristig orientierten und kurzsichtigen Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit abzuwenden (z. B. Kostensenkungsprogramme im Bildungsbereich).

Die durch die zunehmende Beschleunigung im wirtschaftlichen Umfeld hervorgerufenen Auswirkungen können sonst zu negativen betrieblichen Effekten führen (z. B. Burn-Out bei überforderten Mitarbeitenden).

Es sind Konzepte gefragt, die Kontinuität versprechen, Glaubwürdigkeit vermitteln und zu qualitativ hochstehenden Problemlösungen führen.

Berlin Partner GmbH | Nachhaltiges Personalmanagement als Basis für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung — Seite 18



Danke!

Burkhard Volbracht  
Tel +49 30 39980-215 | Mobil +49 1577 3998-215  
[Burkhard.Volbracht@berlin-partner.de](mailto:Burkhard.Volbracht@berlin-partner.de)



## 7. Podiumsdiskussion: Ist nachhaltige Beschäftigung ein Erfolgsfaktor für den Tourismus in einer Metropole?

- *Lutz Freise, Geschäftsführer der Reederei Riedel, Mitglied des Präsidiums der DEHOGA Berlin*
- *Sebastian Riesner, Gewerkschaftssekretär der NGG Region Berlin-Brandenburg*
- *Burkhard Volbracht, Berlin Partner GmbH*
- *Margrit Zauner, Referatsleiterin Berufliche Qualifizierung, Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales, Berlin*
- *Moderation: Dr. Carmen Giese, TÜV Rheinland Akademie GmbH & Dr. Uta M. Biermann, Wert.Arbeit GmbH, Berlin*

Die Podiumsdiskussion beleuchtet das Thema aus verschiedenen Blickwinkeln. Zu Beginn wurde **die Rolle des Landes Berlin bei der Gestaltung fairer Arbeitsbedingungen im Tourismus** thematisiert. **Margrit Zauner** betont, dass es der für Arbeit zuständigen Senatsverwaltung um Beschäftigung und Beschäftigungsaufbau geht – also darum, die Zahl der Arbeitslosen zu senken und diese in existenzsichernde Beschäftigung zu bringen. Es muss zudem gelingen, mehr Auszubildende für den Bereich zu gewinnen – und dazu muss die Branche, die in Konkurrenz zu anderen Wirtschaftsbereichen steht, ihren eigenen Beitrag durch attraktive Beschäftigungsbedingungen leisten. Die Fachkräftestudie belegt, dass in 20 Jahren in der Region Berlin-Brandenburg eine halbe Million unbesetzter Fachkräftestellen bestehen werden. Neben den Problemen im MINT-Bereich, wird es für den Dienstleistungssektor eine große Aufgabe sein, nachhaltig Fachkräfte zu sichern. Darum muss bereits heute in die Fachkräftesicherung investiert werden. Die Unternehmen müssen sich heute bemühen, um für die Beschäftigten attraktiv zu sein. Dabei ist es relativ neutral, wer im Senat sitzen wird – denn das Thema geht die Stadt an.

**Lutz Freise** von der **Reederei Riedel** erklärte, **wie das Unternehmen vom Tourismusstandort Berlin profitiert und welche Aktivitäten es zur Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern betreibt**. Die Stadt Berlin eignet sich hervorragend als Standort für eine Fahrgastreederei. Hier hat sich die Branche in den letzten Jahren enorm entwickelt, was auch mit dem Tourismus der Stadt in unmittelbarem Zusammenhang steht. Die Reederei Riedel hat ihre Kernkompetenz nicht mehr in der klassischen Ausflugschiffahrt, sondern als Dienstleister im Bereich Stadtrundfahrten. In den letzten Jahren konnte ein Wachstum des Unternehmens verzeichnet werden – der Betrieb wuchs von acht auf 14 Fahrgastschiffe an, hat zwei eigene Restaurantbetriebe, einen eigenen Hafen und ein eigenes Verwaltungsgebäude. Problematisch ist die Begleitung des Wachstums durch eine große Zahl an Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, die sich der Schifffahrt in familiären und persönlichen Umständen anpassen kann. Auch ist der Gewinn von ausreichend Fahrkräften im Schifffahrtsbereich mit seinen speziellen Zugangsvoraussetzungen problematisch. Das Unternehmen hat von seiner Teilnahme am Pilotprojekt der TÜV Rheinland Akademie GmbH sehr profitiert

und konnte über Mitarbeiterbefragungen und andere Prozesse seine Attraktivität steigern. Nunmehr sind viele langjährige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen etabliert. Auch die Werbung durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst an Freunde und Familie hat sich als sehr wirkungsvoll erwiesen.



**Sebastian Riesner** erläutert daraufhin **die Arbeitsbedingungen in Unternehmen des Tourismus und Gastgewerbes**, in denen es nicht gut läuft sowie die **Aktivitäten der Gewerkschaft, die versucht, Verbesserungen in diesem Bereich herbeizuführen**. Die Bandbreite der Probleme in Berlin ist dabei sehr groß, generell gibt es nichts, was es nicht gibt. Neben einigen vorbildlichen Arbeitgebern, die sich bemühen, mit ihren Beschäftigten anständig umzugehen, wie z.B. das Hotel Berlin, Berlin, gibt es eine Vielzahl von unterschiedlichen Betrieben in Berlin: Von der Kneipe um die Ecke bis zum Fünf-Sterne-Hotel und einem stetig wachsenden Markt und neuen Unternehmen. Was die Arbeitsbedingungen betrifft, ist noch viel zu tun. Die Gewerkschaft hat dabei eine große Erwartungshaltung an den Sozialpartner, dem Arbeitgeberverband DEHOGA. In den letzten zwei bis drei Jahren wurden viele gute Dinge auf den Weg gebracht, aber von der Erreichung des Ziels ist man noch weit entfernt. Betrachtet man z.B. die Durchdringung der Branche mit dem Tarifvertrag, findet man nur eine erschreckend kleine Zahl der Betriebe (weniger als zehn Prozent), die tarifgebunden sind. Nach Auffassung der NGG braucht es daher ein anderes Instrument, um die Arbeitsbedingungen positiv zu beeinflussen. Die Frage ist daher, wie es gelingen kann, mehr Betriebe in die Tariftreue zu bringen. Ein Problem ist hier die Möglichkeit der OT-Mitgliedschaft<sup>1</sup> im Arbeitgeberverband DEHOGA. Parallel dazu besteht die Diskussion um den Mindestlohn in der Branche, wogegen sich der Arbeitgeberverband momentan sträubt. Verbesserungen auf

---

<sup>1</sup> OT-Mitgliedschaft (Ohne Tarifbindung) bezeichnet in Deutschland die Mitgliedschaft eines Arbeitgebers ohne Tarifbindung in einem Arbeitgeberverband.

diesem Weg müssen Gewerkschaft und Arbeitgeberverband gemeinsam beschreiten. Neben all den positiven Entwicklungen in der Branche gibt es auch einen Bodensatz, mit dem man sich beschäftigen muss.

**Lutz Freise** führt anschließend aus, **wie im Arbeitgeberverband DEHOGA die Diskussion um die Tarifbindung geführt** wird. Dabei unterscheiden sich Hotellerie und Gastronomie klar voneinander. In der Hotellerie hängen die Betriebe oft großen Ketten an, bei denen die Tarifgebundenheit vielfach gegeben ist. Auch gibt es hier ein anderes Bild von Investitionsvolumen und Entwicklungen. In der Gastronomie zeigt sich das leider ganz anders – es gibt wenige hochkarätige Gastronomiebetriebe, die in Tarifgebundenheit arbeiten. Es bestehen aber auch viele kleine Gastronomieunternehmen, die nicht immer gut zurechtkommen. Da ist die Kritik der Gewerkschaften in Teilen auch berechtigt. Geschäftsaufgaben und Mitgliederverluste im Arbeitgeberverband DEHOGA machen deutlich, dass nicht jede Unternehmung in der Gastronomie gelingt. In der Verbandsmitgliedschaft hat die Hotellerie die Gastronomie in den letzten beiden Jahren überholt, vorher bestand in beiden Branchen immer ein ausgeglichenes Verhältnis.

Ein weiterer wichtiger Aspekt des Problems ist, dass sich Berlin mit dem Argument sehr günstiger Übernachtungen verkauft. Dies wirkt sich auch auf die Hotellerie aus. Wachstum in der Branche bedeutet daher nicht zwangsläufig eine bessere Auslastung der Hotels, sondern eher Auf- und Ausbau bestehender Betten. Momentan gibt es 120.000 Betten in der Stadt, geplant sind weitere 3.000 Betten in diesem Jahr, genehmigt sind weitere 7.000 Betten. Bis Ende 2012 werden so bis zu 135.000 Betten in der Stadt bestehen. Auf lange Sicht wird einigen Hotelbetrieben auch „die Luft ausgehen“, denn Personalkosten sind immer einer der größten Posten für ein Hotel.

**Burkhard Volbracht** berichtet, inwiefern das **Preisniveau und das vorhandene Arbeitskräftepotential eine Rolle für Investoren spielen**, mit denen die Wirtschaftsförderung in Kontakt ist bzw. für Berlin gewinnen möchte. Auch wenn Berlin im Lohnniveau zwischen zehn bis 20 Prozent günstiger als andere Regionen in Westdeutschland ist, ist dies kein Argument mehr mit dem die Wirtschaftsförderung arbeitet. Denn trotz hoher Arbeitslosenzahlen zeigt ein Blick in die Statistik, dass die Stadt vor allem Probleme mit Langzeitarbeitslosigkeit hat – alle anderen lassen sich schnell wieder in den Arbeitsmarkt integrieren. Das Reservoir an Arbeitskräften in Berlin ist also gar nicht mehr so groß. Unternehmen, die Dumpinglöhne zahlen wollen, kommen nicht mehr zum Zuge und sind nicht mehr erfolgreich.

Eine Nachfrage aus dem Publikum thematisiert, ob sich **der reduzierte Mehrwertsteuersatz für die Hotellerie bei den Angestellten positiv bemerkbar gemacht** hat oder ob sich dies in Investitionen geäußert habe. Sebastian Riesner erklärte daraufhin, dass die NGG die Senkung des Mehrwertsteuersatzes vom Ansatz her politisch unterstützt hat. Sie sollte sich aber auch positiv auf die Löhne auswirken. Insgesamt hat sich die Lage für die Beschäftigten aber nicht verbessert. Es ist zwar einiges in die Hotels investiert worden, aber es ist auch viel in die Rendite geflossen. Die NGG bleibt weiterhin der Meinung, dass eine Mehrwertsteuersenkung für die gesamte Branche hilfreich wäre. Diese sollte sich dann aber auch positiv für die Beschäftigten auswirken. Lutz Freise stimmt zu, dass die letzten Tarifverhandlungen dies nicht aufgenommen haben. Er verweist weiterhin auf eine Pressemitteilung des Bundesverbandes des Arbeitgeberverbandes DEHOGA aus der hervorgeht, dass bundesweit 7.000 neue Beschäftigungsverhältnisse aufgrund der Steuersenkung entstanden sind.



Weitere Nachfragen bestanden dazu, wie man **über die Bildungsseite Qualität in der Ausbildung** sichern kann. Auch wird gefragt, inwiefern der **Gast** in die Überlegungen einbezogen wird und sich im Zweifel **für eine teurere Übernachtung bei besseren Arbeitsbedingungen entscheidet**. Margrit Zauner verdeutlicht, dass ein günstiger Preis für den Kunden nicht automatisch heißen muss, dass der Beschäftigte schlecht bezahlt wird – wenn man für 39 EUR übernachtet und sein Bett selbst macht wie z.B. in der Jugendherberge. Weiterhin geht es darum, Qualifikationen gut miteinander zu vernetzen. Beim Gewinn von Fachkräften ist Bezahlung ein Teil. Sie ist aber nicht der einzige Grund, warum Arbeitskräfte bleiben oder gehen – da gibt es ein ganzes Set an Maßnahmen. Langfristig geht es darum, dass Unternehmen Beschäftigte an sich binden. Dies wird nicht nur durch die Bezahlung entschieden, sondern auch durch das Drumherum. Wer langfristigen Unternehmenserfolg haben will, braucht Beschäftigte, die es sich vorstellen können, fünf Jahre zu bleiben. An dieser Stellschraube zu arbeiten, ist wichtig.

Lutz Freise erläutert den **Nachhaltigkeitsbericht der Reederei Riedel** und die Reaktionen von Gästen darauf. Der Nachhaltigkeitsbericht wird auf den Fahrgastschiffen beworben und erzeugt regelmäßig Reaktionen. So verweist er z.B. darauf, dass die Reederei das erste Fahrgastschiff mit einer Umweltplakette der Senatsverwaltung besitzt. Darüber hinaus arbeitet die Reederei Riedel auf weiteren Ebenen, um sich von den Marktbegleitern abzusetzen, z.B. durch Erweiterung ihres Angebotes in weiteren Sprachen.

Sebastian Riesner führt in seinen Überlegungen aus, ob es gelingen kann, auch bei den **Kundinnen und Kunden ein Bewusstsein zu etablieren, bei dem nicht nur der Preis, sondern auch die Arbeitsbedingungen mitbedacht werden**. Dabei ist festzustellen, dass

die Dienstleistungen in der Hotellerie nicht angemessen von den Gästen vergütet werden. Zunehmend wird bemerkt, dass es einen Markt gibt, der darauf achtet, dass in den Betrieben Solarstrom verwandt wird und Fair-Trade-Produkte, wie Kaffee und Tee konsumiert werden. Ziel sollte sein, dass die Kunden darüber hinaus wahrnehmen, ob auch die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten in Ordnung sind. Es bestehen durchaus Anfragen von großen Unternehmen, Parteien und Organisationen nach Empfehlungen, in welchen Hotels man mit ruhigem Gewissen tagen kann. Noch gibt es keine systematisch aufgearbeiteten Informationen dazu, wenn auch einige Hotels bekannt sind, in denen die Arbeitsbedingungen vertretbar sind. Aus seiner Sicht sind gerade die Hotels in der Pflicht, nachhaltige Verbesserungen umzusetzen und eine Vorreiterrolle einzunehmen. Hier braucht es ein radikales Umdenken in der Branche.

Carmen Giese verweist auf den **Ansatz „Green Meetings“**<sup>2</sup> zur nachhaltigen Veranstaltungsorganisation. Dabei werden zum Thema Nachhaltigkeit momentan nur ökologische Aspekte betrachtet – vielleicht kann es eine Anregung sein, auch über andere Themen nachzudenken: Denn Nachhaltigkeit ist mehr als Ökologie.

Auf Nachfrage erläutert Gerlinde Mehnert, Director of Human Resources des Hotels Berlin, Berlin, die **Bereitschaft anderer Hotels, sich vom guten Beispiel anstecken zu lassen**. Dabei würde sie sich wünschen, dass ihre Aktivitäten mehr nach außen getragen werden würden. Aber die Bereitschaft bei den Gästen, mehr zu zahlen, ist nicht da. Auch der Hinweis darauf, dass ein Betrieb ausbildet, ist dabei nicht unbedingt hilfreich.

Margrit Zauner weist darauf hin, dass derjenige, der **mehr Fachkräfte** haben will, sich auch überlegen muss, warum junge Leute „mit den Füßen abstimmen“ und bestimmte Betriebe verlassen. Dabei stellt sich nicht nur die Frage, was ein Unternehmen alleine machen kann, sondern auch, was der Verband machen kann.

Auf Nachfrage aus dem Publikum, **wie sich Betriebe verschiedener Größenordnungen gegenseitig in der Ausbildung unterstützen können**, verweist Sebastian Riesner auf ein Projekt aus den 70er Jahren, als eine ähnliche Situation in der Branche bestand. Manche Betriebe konnten nicht alle Bereiche abdecken. Dadurch entstand das Projekt Ausbildungshotel am Kurfürstendamm, dessen Träger der Internationale Bund für Sozialarbeit war: Dort gab es eine Verbundausbildung – Betriebe konnten ihre Auszubildenden für bestimmte Zeit dort hinschicken, wenn bestimmte Teilbereiche der Ausbildung im eigenen Haus nicht abgedeckt werden konnten. Die Betriebe waren sicher, dass die Auszubildenden eine gute Ausbildung erhielten. Dann folgte die Situation, dass „waschkörbeweise“ Bewerberinnen und Bewerber vorhanden waren. Und auch nach der Wende kamen viele neue Arbeitskräfte hinzu und das Projekt starb. Es wurde eine Chance verpasst, dies weiterzuführen. Die Frage der Nachhaltigkeit der Ausbildung ist in der Vergangenheit quantitativ ausreichend abgedeckt worden, qualitativ hat sich nicht viel getan – von einzelnen Betrieben abgesehen.

---

<sup>2</sup> <http://www.green-meetings-berlin.de/>



Lutz Freise meint, die **Branche hat erkannt, dass die Zahlen der Bewerberinnen und Bewerber um die Ausbildungsplätze abnehmen**. Daher wurden neue Aktionen gestartet – wie z.B. der Dreh von Videos um die Attraktivität der Ausbildungsplätze in den Vordergrund zu stellen und den jungen Leuten die Perspektiven und Möglichkeiten, die der Beruf mit sich bringt, zu erläutern. Gerade wurde beschlossen, im Januar 2012 eine „Lange Nacht der Ausbildung“ zu organisieren, bei der junge Leute, die sich für die Ausbildung in der Branche interessieren, direkt von einem Hotel ins nächste fahren können und der Austausch direkt vor Ort stattfindet.

In einer **abschließenden Runde** wird jeder Teilnehmende aufgefordert, den Baustein zu nennen, der für sie oder ihn der wichtigste Teil für eine nachhaltige Entwicklung im Tourismus- und Gastgewerbe ist. Burkhard Volbracht betont, dass die Unternehmen im Mittelpunkt der Wirtschaftsförderung bleiben werden, Talentmarketing aber zunehmend in den Mittelpunkt rückt. Er würde gerne mit den Verbänden und Einrichtungen ein regionales Label (z.B. „Great Place to work“) etablieren. Sebastian Rieser erklärt sich dazu mit bereit. Aus Sicht der Gewerkschaft stehen weiterhin die Punkte gute Arbeit, gute Arbeitsbedingungen, und guter Verdienst auf der Agenda. Margrit Zauner wünscht sich, dass in Zukunft Anfragen zu Hotels, „in denen man mit ruhigem Gewissen tagen kann“ so beantwortet werden können, dass man überzeugt sagen kann: „Bei diesen 5 Hotels ist es gut“ – und die Gäste dies auch erkennen. Lutz Freise erklärt, dass die Reederei Riedel ihre Attraktivität als Arbeitgeber weiter ausbauen will. Dabei steht die Bezahlung nicht unmittelbar an erster Stelle. An anderen Punkten wird aktiv gearbeitet, z.B. die Familienfreundlichkeit des Unternehmens oder wie sich der Betrieb als „Familienbetrieb im Team mit Mitarbeitenden“ weiterentwickelt.

Carmen Giese bedankt sich bei den Referierenden und Teilnehmenden und hofft, dass die Veranstaltung neue Einsichten gegeben hat. Sie weist auf die Abschlusstagung des TÜV Rheinland Pilotprojekts hin, die am 26.04.2012 stattfinden wird.

## 8. Eindrücke der Veranstaltung



## 9. Liste der Teilnehmenden

Nr.	Name	Vorname	Unternehmen
1	Arndt	Dirk	Berlin Tourismus & Kongress GmbH
2	Biermann	Dr. Uta	Wert.Arbeit GmbH, Berlin
3	Colak	Birgit	Hotel Berlin, Berlin Human Resources
4	Franz	Brigitte	Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales
5	Freise	Lutz	Reederei Riedel GmbH
6	Giese	Dr. Carmen	TÜV Rheinland Akademie GmbH
7	Grams	Stefanie	Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen
8	Grohmann	Eva	JobMotion zukunft im zentrum GmbH
9	Hoffmann	Julia	Wert.Arbeit GmbH, Berlin
10	Jäpel	Roswitha	Tourismusmarketing Lichtenberg c/o Wirtschaftskreis Hohenschönhausen-Lichtenberg e. V.
11	Kammer	Nadine	TÜV Rheinland Akademie GmbH
12	Kehl	Anna-Maria	BA Friedrichshain-Kreuzberg Abteilung Wirtschaft, Bürgerdienste und Ordnungsamt
13	Klose	Manuela	Bundesagentur für Arbeit Arbeitgeber-Service Berlin Süd (Steglitz - Zehlendorf)
14	Kopel	Mechthild	Wert.Arbeit GmbH, Berlin
15	Kretlow	Christine	Bezirksamt Reinickendorf von Berlin Wirtschaftsförderung, Fachbereich Tourismus
16	Kroczek	Raphaela	[O'KE:]Management Organisation - Kundenmanagement - Events
17	Krueger	Steffi	Bundesagentur für Arbeit Geschäftsstelle Friedrichshain-Kreuzberg HoGa, Reinigung und Sicherheit
18	Kuhlmann	Rolf	JobMotion zukunft im zentrum GmbH
19	Leutloff	Jörg	Tourismusverein Berlin-Reinickendorf e.V.

Nr.	Name	Vorname	Unternehmen
20	Liebich	Kerstin	Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales
21	Lohmeyer	Sibylle	Bezirksamt Spandau von Berlin
22	Mayer-Scholl	Barbara	Humboldt Universität
23	Mehnert	Gerlinde	Hotel Berlin, Berlin Director of Human Resources
24	Ndjiki-Nya	Anke	Bundesagentur für Arbeit Arbeitgeber-Service Berlin Süd (Steglitz - Zehlendorf)
25	Putz	Annika	mas contour Häusler/Beyer GbR
26	Quade	Daniela	Bundesagentur für Arbeit Geschäftsstelle Friedrichshain-Kreuzberg HoGa, Reinigung und Sicherheit
27	Riesner	Sebastian	Gewerkschaftssekretär der NGG Region Berlin-Brandenburg
28	Rittsche	Christine	Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen
29	Rosenow	Ines	Vertriebsunterstützung und Beratung Schwerpunkt gastgewerbliche Leistungen
30	Schreiber	Jara	mas contour Häusler/Beyer GbR
31	Volbracht	Burkhard	Berlin Partner GmbH
32	Wählich	Birgitt	Ergolog
33	Weber	Frank	TÜV Rheinland Akademie GmbH
34	Weingartner	Benedikt	Meininger Hotels
35	Zauner	Margrit	Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales
36	Zimmermann	Annegret	TÜV Rheinland Akademie GmbH