

# Gastronomie in *Eigenregie*

## Ein Team erprobt den *Autonomie-* *gedanken*



Gehört zum Gründungsteam des Cafés: Helder Cardoso

- Thema: Konzeption eines Cafés als „Mitarbeiterfirma“
- Einrichtung: Das Café Rennkoppel des Vereins Die Fähre e.V.
- Ort: Hamburg-Heimfeld

Als Barista hätte Fernsehmoderator Rudi Cerne wohl seinen Beruf verfehlt. Sein Versuch, einen guten Cappuccino herzustellen, misslingt schon im Ansatz: Erst vergisst er, in den Kaffeeautomaten eine Tasse einzustellen. Der erfahrene Kollege aus dem Café weist ihn auf den Fehler hin. Auf das Ergebnis des zweiten Versuchs ist Cerne auch nicht stolz: „Na ja, Anfänger eben“, ist sein kleinlauter Kommentar. Zu sehen ist diese Szene in einem ZDF-Beitrag von Aktion Mensch, ausgestrahlt im Dezember 2019. Er stellt ein besonders gelungenes Förderprojekt vor, das Café Rennkoppel in Hamburg-Heimfeld. Die Zuschauer bekommen die gute Ausstattung, die gemütliche Atmosphäre und die zufriedenen Mitarbeiter des Cafés präsentiert. Tenor des Zwei-Minuten-Beitrags: Hier sind sinnvolle Arbeitsplätze entstanden und behinderte Menschen finden einen guten Start ins Berufsleben. Die Spenden der Zuschauer sind gut angelegt.

**Der Plan von der „Mitarbeiterfirma“** Das Außergewöhnliche am Café Rennkoppel konnte Rudi Cerne in seinem kurzen Beitrag gar nicht zeigen. Dies ist nicht einfach ein Gastronomiebetrieb wie dutzende andere auch, hier wird eine zukunftsweisende Idee realisiert: Die Beschäftigten sollen ihren Betrieb in Eigenregie führen, ihn selbst organisieren und leiten. Nicola Pantelias, die Geschäftsführerin des Trägervereins Die Fähre e.V., hatte bei der Gründung die in Hamburg beliebten Schülerfirmen vor Augen: „Mit diesen Firmen sammeln Schüler Erfahrungen im Wirtschaftsleben. Sie setzen eine eigene Geschäftsidee in die Tat um, kreieren ein Produkt und bringen es real an den Markt. Dabei tragen sie selbst die Verantwortung für den Erfolg oder Misserfolg ihres Unternehmens.“ Nach diesem Muster will sie eine „Mitarbeiterfirma“ gründen, die Beschäftigten schon in die Planung und den Aufbau des Cafés einbeziehen und ihnen danach die volle Verantwortung für das Projekt übertragen. Sie kann Aktion Mensch von ihrer Idee überzeugen, das Projekt erhält einen Zuschuss von rund 260 000 Euro für die Investitionen und die Personalausstattung in einer dreijährigen Aufbauphase. Die Förderung soll den Berufseinstieg ermöglichen und die Verantwortungsbereitschaft fördern – sowohl beruflich wie auch privat.

Die Ausgangslage ist günstig: Im Hamburger Stadtteil Heimfeld plant der Verein ein neues Appartementhaus für Menschen mit psychischer Erkrankung. Im Erdgeschoss des Gebäudes sollten ursprünglich ausschließlich Gemeinschaftsräume entstehen, aber als klar wird, dass Die Fähre sich über ↓



Arbeitet Caroline Loretta-Habeck in der Café-Küche zu: Rudi Cerne



Gelingen Rudi Cerne besser als Espresso: Wraps der Gemeinschaftsproduktion

## „Das Café ist Anlaufstelle für die Bewohner, Arbeitsmöglichkeit und Brücke in die Stadt“

NICOLA PANTELIAS  
GESCHÄFTSFÜHRERIN DIE  
FÄHRE E.V.

↓ Wohnen und Tagesstruktur hinaus auch im Bereich Arbeit engagieren will, werden daraus Räume für das Gastronomieprojekt: „Weiterhin als Anlaufstelle für die Bewohner, aber auch als Arbeitsmöglichkeit und als Brücke in den Stadtteil“, so beschreibt Nicola Pantelias die Absicht. Heimfeld ist ein ruhiges Wohnquartier im Hamburger Süden, mit einem ausgewogenen Bevölkerungsmix. Das Gastro-Angebot des Stadtteils ist, gelinde gesagt, „überschaubar“. Ein weiterer Vorteil: Die Caféräume liegen in einem Innenhof, auf einer Freifläche können Tische und Stühle stehen. Im warmen Sommer 2019 erleichtert diese Außengastronomie den Start erheblich.

**Die Startphase** Zunächst steht die Geschäftsführerin aber vor der schwierigen Aufgabe, geeignete Anleiter für die Gründungsphase zu finden. Gesucht sind zwei Personen, die Erfahrung mit Unternehmensgründungen und mit Gastronomie mitbringen, die den Personenkreis kennen und die bereit sind, sich auf die Rolle als Starthelfer zu beschränken. Sie findet sie in zwei ehemaligen Kollegen aus ihrer Zeit als Sozialpädagogin bei den Elbe-Werkstätten. Gundula Hildebrandt war dort Personalentwicklerin. In ihrem früheren Berufsleben hat sie Unternehmensgründer beraten und auch selbst einen Cafébetrieb aufgebaut. Sven Hinck hat jahrelang mit psychisch Erkrankten in einem Kulturzentrum gearbeitet, in dem die Elbe-Werkstätten die Gastronomie betreiben.

Im November 2018 geht es los. Gundula Hildebrandt beschreibt die ersten Schritte: „Über Aus-

hänge haben wir die ersten fünf Bewohner aus Fähre-Wohngruppen als Mitarbeiter gewonnen, bis zum Start ist unser Mitarbeiterstamm auf zwölf Personen angewachsen.“ Das kleine Team stürzt sich in die Arbeit. Es beginnt mit der Markt- und Zielgruppenanalyse: Welche Konkurrenz gibt es in Heimfeld? Was bietet sie? Welche potenziellen Kunden lassen sich gewinnen? Welches Angebot wünschen sie sich? Wie sind vergleichbare Gastronomiebetriebe in Hamburg aufgestellt? Was lässt sich davon übernehmen, was passt nicht zu uns? Tagelang ist das Team unterwegs, erkundet, führt Gespräche, notiert die Erkenntnisse und wertet sie aus. Es folgt die Planungsphase. Manche Bedingungen sind vorgegeben: Räume und Fläche für die Außengastronomie lassen sich nicht verändern, auch die Öffnungszeiten sind begrenzt. Anderes ist beeinflussbar: Angestrebte Zielgruppe, Angebot, Ausstattung, Möblierung.

Aus den Erkenntnissen der Analyse und aus den Planungen konkretisiert sich die Kalkulation: Wie ist unsere Kostenstruktur? Welche Umsätze müssen wir erzielen, um kostendeckend zu wirtschaften? Ergebnis: Mit 50 Kunden am Tag dürfte die Rechnung aufgehen. Neben den betriebswirtschaftlich relevanten Fragen sind viele Einzelentscheidungen zu treffen: Wollen wir eine kinderfreundliche Ausstattung? Die Antwort: Ja. Wollen wir eine verbindliche Dienstkleidung? Ebenfalls ja. Wo soll bestellt, ausgegeben und bezahlt werden? Am Tresen. Wollen wir Musik im Caféraum? Ja, aber leise. Können wir auch am Wochenende öffnen? Nur für Sonderevents und ge-

↓ schlossene Gesellschaften. Sagen wir den Kunden, dass wir ein Zweckbetrieb für Menschen mit Behinderungen sind? Ja, aber ohne damit zu werben. Aus den Entwürfen der Grafikerin sucht das Team das passende Logo aus und vieles mehr.

Die dritte Aufgabe in der Vorbereitungsphase ist das Bewerben des Cafés, der Einstieg ins Marketing. Sven Hinck: „Gemeinsam haben wir mögliche Kunden besucht: Anwohner, Bewohner des benachbarten Pflegeheims und Lehrer der benachbarten Schule. Wir waren in Geschäften, in Kindergärten und in Arztpraxen, um uns vorzustellen.“ Flugblätter und Plakate werden gestaltet und verteilt, die Stadtparkasse bietet für sechs Wochen die Chance, ein Schaufenster für die Werbung zu nutzen.

Je näher der Eröffnungstermin rückt, umso wichtiger wird die Qualifizierung. Es gilt das Prinzip, dass jeder alle Arbeiten beherrschen soll, auch wenn das nicht durchgängig durchzuhalten ist. Es gibt drei Aufgabengebiete: Kaffeezubereitung, Essenzubereitung sowie Service/Kasse. Jeder der mittlerweile zwölf Cafémitarbeiter, zehn Fähre-Bewohner und zwei von außerhalb, erprobt diese Bereiche und wird eingearbeitet.

Für die Vorlaufphase ist in der Antragstellung bei Aktion Mensch ein Zeitraum von fünf Monaten eingeplant worden. Dem Team ist schnell klar: Wenn alle Schritte gemeinsam gegangen werden, reicht die Zeit nicht. Mit dem Starttermin könnte es knapp werden. Der Zufall kommt zu Hilfe: Ein Wasserschaden im Neubau verzögert die Eröffnung des

Cafés um zusätzliche drei Monate. Das reicht. Am 23. August wird das neue Wohnhaus samt Café offiziell eingeweiht, Hauptrednerin ist die Hamburger Sozialsenatorin Melanie Leonhard. Der Start gelingt: Bei schönem Wetter findet das Café bei den Gästen viel Anklang, der Service klappt, alle sind zufrieden.

**Die Übernahme von Verantwortung** Der Café-Alltag kann beginnen und das Team macht Ernst mit der Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Gundula Hildebrandt erläutert das Vorgehen: „Wir haben Zuständigkeitsbereiche definiert und die jeweiligen Leiter bestimmt: Die Warenwirtschaft mit den Bestellungen, die Personalverantwortung mit den Dienstplänen und den Nachbesetzungen, die Organisation und Durchführung der Schulungen, der Bereich Finanzen einschließlich kniffligen Steuerfragen, die Organisation von Events zur Wochenendnutzung der Caféräume, Marketing und Werbung und die Verantwortung für die Hygiene. Die Koordination hat jeweils ein Teamleiter, manche Bereiche sind in Doppelfunktion besetzt. Freitags treffen sich die Verantwortlichen zur Unternehmensleitungskonferenz. Dienstags ist der Besprechungstag für die Kleintteams.“

Joscha Koch hat sich zum Pressesprecher des Cafétéams entwickelt. Er ist derjenige, der im Filmbeitrag von Aktion Mensch das Projekt und seine Auswirkungen auf die Mitarbeiter schildert, mit spürbarem Engagement und voller Begeisterung. In der internen Aufgabenteilung hat der 20-Jährige die



Unten: Joscha Koch, Caroline Loretta-Habeck und Rudi Cerne (v.l.)



Oben: Fühlen sich ernst genommen, organisieren ihre Arbeit selbst, bringen Ideen ein und entscheiden mit: Joscha Koch und Helder Cardoso (v.l.)

↓ Verantwortung für den Personalbereich übernommen: „Ich führe die Personalakten, bin zuständig für die Schichtenteilung und die Urlaubsplanung, Sorge für Vertretung bei Krankheitsausfällen.“ Personalverantwortung ist für den jungen Mann ein neues Feld. Beruflich hat er für sein junges Alter aber schon vielfältige Erfahrungen gesammelt: „Ich war Bühnenbildner im Theater, habe in einer System-schneiderei gearbeitet, in einer Goldschmiede und als Zahntechniker.“ Die Ausbildungs- und Arbeitsversuche hat er schnell abgebrochen. Dieses Caféprojekt ist aber, wie er sagt, zu „seinem Ding“ geworden. In dem Fernsehbeitrag erzählt er Rudi Cerne: „Ich hätte nie gedacht, dass das hier so krass positive Effekte hervorbringt.“ Gundula Hildebrandt und Sven Hinck bestätigen die Einschätzung. „Jeder nimmt seinen Job sehr ernst. Die Ausfallzeiten durch Krankheit sind extrem gering.“

Zum Gründungsteam des Cafés gehört auch Helder Cardoso. Er ist zuständig für die Warenwirtschaft, prüft die Vorräte, bestellt Getränke und ordert Kuchen bei einem lokalen Konditor und einem portugiesischen Bäcker. Und er ist im Event-Team engagiert: „Am Wochenende bieten wir immer wieder spezielle Veranstaltungen. Das können ganz unterschiedliche Dinge sein. Wir hatten schon Lesungen und Musikveranstaltungen, einen Kunstmarkt, auch eine Märchenerzählerin und sogar eine Barista-Schulung. Einmal hielt jemand einen Vortrag über die Geschichte der Rennkoppel. Dieses Gelände war nämlich im 19. Jahrhundert eine Pferderennbahn, die sich aber nicht lange gehalten hat.“ Helder Cardoso hat im Berufsbildungswerk eine Gastronomieausbildung absolviert, danach allerdings nirgends Fuß gefasst. „Ich fühlte mich nie ernst genommen, meine Fähigkeiten wurden nicht anerkannt. Hier im Café konnte ich von Anfang an mitentscheiden und meine Ideen einbringen. Mir macht es Spaß, mit den

Gästen zu reden und Verantwortung zu übernehmen. Wochenendarbeit macht mir nichts aus. Im Gegenteil, ich melde mich dazu oft freiwillig.“ Und er fügt hinzu: „Hier könnte ich gerne für immer bleiben. Ich finde es toll, dass mich im Stadtteil so viele Menschen kennen und auf der Straße begrüßen.“

Steffi Hagen ist erst im Juni 2019 zum Team gestoßen. Die gelernte Augenoptikerin wohnt in einer eigenen Wohnung und war lange arbeitslos. Im Café ist sie die Spezialistin für Grafik: Sie gestaltet unter anderem Preisschilder, Rezepte oder Verpackungen. „Hier kann ich Fähigkeiten einbringen, die ich anderswo nicht nutzen konnte“, sagt sie. „Und ich kann ohne Druck arbeiten. Was ich schaffe, ist okay.“ Arbeitsdruck sei ihr in ihren früheren Tätigkeiten oft zum Verhängnis geworden. Sie fühlte sich fremdbestimmt und überfordert. „Dass wir hier unsere Arbeit selbst organisieren, alle auf einer Augenhöhe sind, dass jeder seinen Teil zum gemeinsamen Erfolg beisteuern kann und dass die Arbeitszeit sich individuell anpassen lässt, das sind für mich genau die richtigen Voraussetzungen.“ Hier hat sie das Gefühl, auch mal einen Fehler machen zu können, ohne dass das schlimme Konsequenzen hat.

**Die Finanzierungsgrundlage** Das Caféprojekt ist kein Integrationsunternehmen und keine WfbM, zumal der Träger keine Werkstattanerkennung hat. Ziel ist es, das Arbeitsprojekt nach der Projektphase als Eingliederungshilfe-Maßnahme zur „Teilhabe im arbeitsweltlichen Kontext“ (TAK) anzusiedeln. Diese Maßnahme ist vorgesehen für einen Personenkreis, der die ersten Schritte in Richtung Arbeitsleben machen will. Während der von Aktion Mensch finanzierten Projektphase ist die Beschäftigung noch als „ehrenamtliche Tätigkeit“ ausgewiesen, die Ehrenamt-Verträge sind auf zwei Jahre ↓

↓ befristet. Die vereinbarten Arbeitszeiten liegen im Zuverdienstbereich, zwischen 5 und 15 Wochenstunden, die Ehrenamtszuschale beträgt einen Euro pro Stunde. Für Joscha Koch ist das geringe Entgelt kein Problem. „Ich muss davon ja nicht leben. Die geringe Bezahlung nimmt mir auch den Druck, eine 100-prozentige Leistung erbringen zu müssen.“ Seine Kollegin Caroline Loretta-Habeck sieht das anders. Die gelernte Wirtschaftlerin hat in der Gastronomie und in Privathaushalten gearbeitet, ist eine höhere Arbeitsbelastung und andere Dimensionen gewohnt. „Es stimmt, hier geht es sehr familiär zu, die Atmosphäre ist kollegial. Das Café ist ein kleiner, liebenswerter Betrieb, aber die 15 Stunden, die ich hier arbeite, sind mir zu wenig. Und der Verdienst ist mir auf Dauer zu niedrig.“ In absehbarer Zeit möchte sie wieder in einem Haushalt arbeiten.

**Bezüge zu den italienischen „Cooperativa“** Dass der Plan eines „Betriebes in Eigenregie der Beschäftigten“ schon nach kurzer Zeit erfolgreich ist, zeigt, welches Potenzial in einer konsequenten Stärkung der Eigenverantwortung steckt – auch für die seelische Gesundheit von Menschen, die eine psychische Krise durchlebt haben. Neu ist der Gedanke nicht: Die deutsche Integrationsfirmenbewegung hatte vor 50 Jahren ihren Ausgangspunkt in den italienischen „Cooperativa“, die im Rahmen der Psychiatriereform rund um den legendären Psychiater Franco Basaglia entstanden. Psychisch Erkrankte wurden dort in Genossenschaften unternehmerisch tätig und erarbeiteten sich gemeinsam eine neue Lebensgrundlage. In der Fürsorgetradition des deutschen Psychiatrie- und Versorgungswesens ging der Selbsthilfegedanke schnell verloren. Integrationsbetriebe wurden, wie Werkstätten, von Wohlfahrtsorganisationen organisiert und stellten den

„Hilfebefürchtigen“ Arbeitsplätze zur Verfügung. In dieser Rollenverteilung hatte der Autonomiegedanke kaum noch eine Chance.

**Systemwidersprüche** Ob er sich im sympathischen Café Rennkoppel auf Dauer durchhalten lässt, bleibt abzuwarten. Die berufliche Perspektive der Beschäftigten ist in diesem Betrieb zunächst einmal zeitlich begrenzt. Der Sprungbrettgedanke und die Idee eines Cafés in Eigenregie passen nur bedingt zusammen. Die Beschäftigten können die Früchte ihrer Bemühungen nicht dauerhaft ernten. Wenn sie die Firma verlassen, geht Know-how verloren. Nachrückenden Mitarbeitern fehlt die Motivation der Gründungsphase. Auch die Arbeitszeit- und Verdienstbeschränkung der TAK-Maßnahme ist, wie das Beispiel von Caroline Loretta-Habeck zeigt, für einen Teil der Beschäftigten kontraproduktiv. Unserem System beruflicher Teilhabe fehlt es, wie dieses Beispiel zeigt, an Flexibilität. Das kann dazu führen, Personen an die Förderbedingungen anzupassen statt umgekehrt.

Eine andere Systemfalle liegt darin, dass Unterstützung in der Regel dauerhaft angelegt ist, statt sie als Starthilfe zu begreifen. Das steht dem Autonomiegedanken entgegen. Wo liegen beispielsweise die Aufgaben der Anleiter Gundula Hildebrandt und Sven Hinck, wenn das Autonomieziel erreicht ist und der Betrieb von den Beschäftigten vollständig in Eigenregie betrieben wird? Die beiden haben bereits ihre eigene Antwort darauf gefunden: „Wir ziehen uns auf eine Beraterrolle zurück und sehen unsere Hauptaufgabe in der Vermittlung und Begleitung beim Übergang in den Arbeitsmarkt.“ Wenn das gelingt, könnte das Konzept des Cafés Rennkoppel auf Dauer tatsächlich aufgehen. Vielleicht ist das Rudi Cerne und der Aktion Mensch noch einen zweiten Beitrag wert. DB ■



## „Wir sehen unsere Hauptaufgabe in der Begleitung beim Übergang in den Arbeitsmarkt“

GUNDULA HILDEBRANDT



Zuständig für die Warenwirtschaft und engagiert im Event-Team: Helder Cardoso

**KONTAKT**  
Café Rennkoppel  
Gundula Hildebrandt  
An der Rennkoppel 3  
21075 Hamburg  
Tel.: 0152 09200352  
hildebrandt@diefaehre-hamburg.de  
www.cafe-rennkoppel.de



Nicola Pantelias, Sven Hinck und Gundula Hildebrandt (v.l.)