

**WIRTSCHAFTLICHER,  
FLEXIBLER UND  
KUNDENORIENTIERTER  
HANDELN**  
mit sozialversicherungs-  
pflichtig Beschäftigten



**HANDLUNGSHILFE FÜR HOTELLERIE  
UND GASTRONOMIE**

# EINLEITUNG

Das Hotel- und Gaststättengewerbe gehört ohne Zweifel zu den Wirtschaftsbereichen, an die besonders hohe Flexibilitätsanforderungen gestellt werden. Viele Betriebe setzen deshalb auf die Beschäftigungsform Minijob. Allein in Nordrhein-Westfalen arbeiten in Hotellerie und Gastronomie rund 186.000 Frauen und Männer auf Minijobbasis. Davon gehen 114.000, das sind rund 61%, ausschließlich einer geringfügigen Beschäftigung nach. Zwei Drittel bewältigen Anforderungen auf Fachkraft-, ein Drittel auf Helferniveau.<sup>1</sup>

Auch wenn die vermeintlichen Vorzüge einer Beschäftigung auf Minijobbasis in der Branche immer wieder zu hören sind, so gibt es doch Betriebe, die die Weichen für ihre Zukunft gezielt anders stellen. Sie reduzieren ganz bewusst die Anzahl von Minijobs und setzen auf einen höheren Anteil sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung. Diese Betriebe machen sich die Vorteile von Teilzeit- oder Vollzeitbeschäftigungsverhältnissen zunutze. Sie agieren erfolgreich am Markt, nicht trotz, sondern auch wegen der Umwandlung von Minijobs in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung: Sie ist wirtschaftlicher und flexibler; die Mitarbeiter/innen übernehmen mehr Verantwortung und ihre Bindung an den Betrieb ist deutlich ausgeprägter als im Minijob. Und nicht zuletzt freut sich der Gast, ein bekanntes Gesicht wiederzusehen. Eine höhere Präsenz im Betrieb ist also auch ein Instrument der Kundenbindung.

Die folgende Handlungshilfe richtet sich an Geschäftsleitungen und Führungskräfte in Hotellerie und Gastronomie. Sie möchte den Blick auf den Einsatz von Minijobbern und Minijobberinnen sowie Teilzeit- und Vollzeitkräften im Betrieb schärfen. Anhand von Argumenten und Beispielen wird aufgezeigt, wie wirtschaftlicher Erfolg, Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit mit einem höheren Anteil sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung erzielt werden können.

Die Handlungshilfe ist in einem Projekt<sup>2</sup> der Initiative „Faire Arbeit – Fairer Wettbewerb“ des Landes NRW entstanden.

<sup>1</sup> Bundesagentur für Arbeit. Arbeitsmarkt in Zahlen. Beschäftigungsstatistik. Stichtag 30. Juni 2019

<sup>2</sup> Projekttitel: „Umwandlung von Minijobs in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung – Auswirkungen auf die betriebliche Beschäftigungspolitik?“

## WARUM HABEN SIE IN IHREM BETRIEB MINIJOBS?

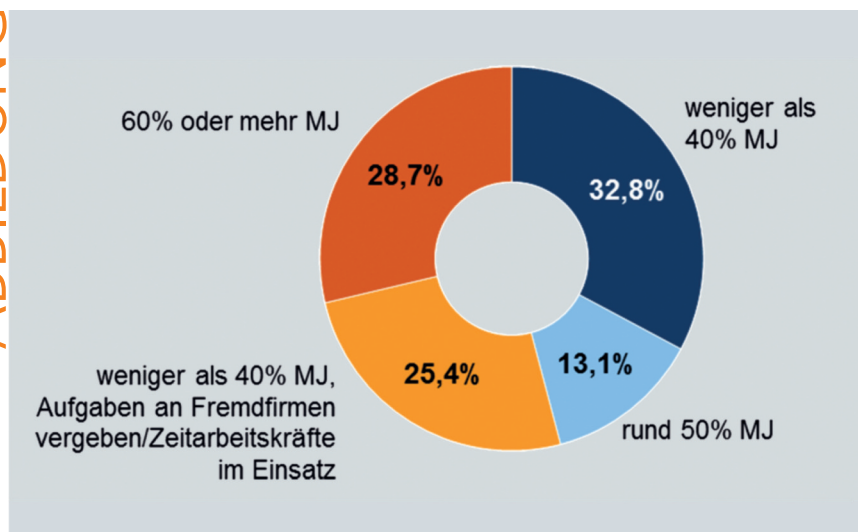
„Minijobs, natürlich wegen der Flexibilität“, das hört man oft in Hotels und Gaststätten. Aber gibt es noch andere Gründe? Und wie fügen sich die Minijobber/innen in die Belegschaft ein?

Eine Befragung<sup>3</sup> von 340 Betrieben im Hotel- und Gaststättengewerbe in Dortmund und im Kreis Unna hat gezeigt, wie hoch der Anteil der Minijobber/innen an der Gesamtbelegschaft ist. In rund 60% der Betriebe ist die Mehrzahl der Mitarbeiter/innen sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Aber auch: In gut 40% der Betriebe ist mindestens jede/r zweite Mitarbeiter/in nur geringfügig beschäftigt. Haupteinsatzgebiete sind mit deutlichem Abstand der Service und die Küche.

Welche Gründe nennen die Betriebe für den Einsatz von Minijobbern und Minijobberinnen? Rund 44% der befragten Betriebe heben besonders einen Grund hervor: An erster Stelle steht die Flexibilität (33,1%). Weiterhin werden Wirtschaftlichkeit, der Anspruch der Beschäftigten sowie der Minijob als Testphase genannt, allerdings von deutlich weniger Betrieben. Bemerkenswert ist, dass rund ein Drittel der Betriebe keinen bestimmten Grund nennen konnte. Und ein Fünftel führt eher ein Bündel von Gründen an.

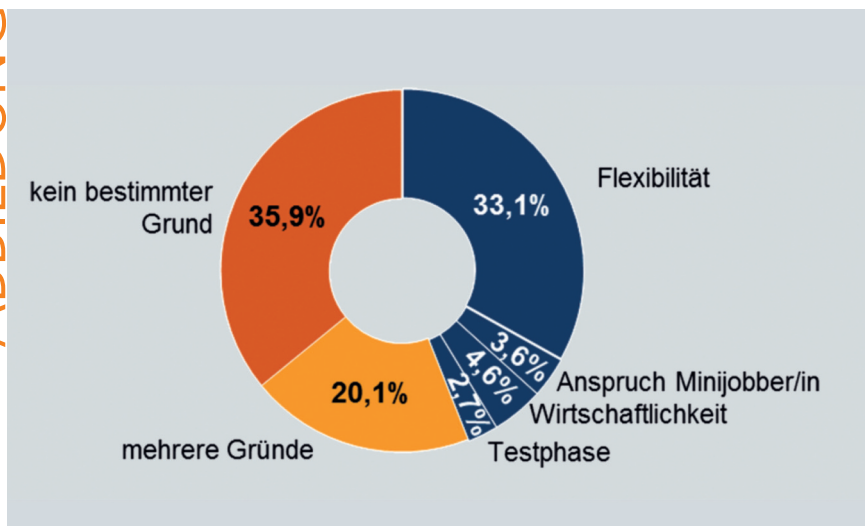
### Minijobber und Minijobberinnen als Teil der Belegschaft

ABBILDUNG



### Gründe für den Einsatz von Minijobbern und Minijobberinnen

ABBILDUNG



Gute Ansatzpunkte, für die Zukunft den Einsatz von Minijobbern und Minijobberinnen einmal zu hinterfragen.

<sup>3</sup> Im Rahmen des Projekts „Umwandlung von Minijobs in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung – Auswirkungen auf die betriebliche Beschäftigungspolitik?“ wurden im Frühjahr 2015 insgesamt 340 Betriebe des Hotel- und Gaststättengewerbes in Dortmund und im Kreis Unna befragt.

## TEILZEIT IST FLEXIBLER ALS DER MINIJOB

Jede/r Gastronom/in kennt das: Bei schönem Wetter strömen die Menschen in die Außengastronomie – bei schlechtem Wetter bleiben sie zuhause. Die Folge: In Küche und Service schwankt die Anzahl der benötigten Mitarbeiter/innen. Eine vorausschauende Planung ist schwierig bis unmöglich – so die Einschätzung aus der Praxis. Auch in der Hotellerie steigt der Personalbedarf z. B. bei Großveranstaltungen in der Stadt oder Familienfesten im Hotel.

Auf den ersten Blick sind Minijobs ideal zum Ausgleich der unterschiedlichen Personalbedarfe. Aber: Soll der Status der geringfügigen Beschäftigung nicht verloren gehen, dann sind dem flexiblen Einsatz von Minijobbern und Minijobberinnen deutliche Grenzen gesetzt. So darf die Entgeltgrenze von 450 Euro nur unvorhergesehen und gelegentlich, d. h. maximal drei Monate innerhalb eines Jahres, überschritten werden. Das Jahresgehalt darf 5.400 Euro nicht überschreiten.

Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte sind deutlich flexibler einsetzbar, da es diese Begrenzungen nicht gibt.

Die Inhaberin einer Gaststätte freut sich im Sommer über viele Gäste, die ihren Biergarten besuchen. Zur personellen Verstärkung setzt sie zu Stoßzeiten Minijobber/innen ein. Ihre Gaststätte wird jedoch auch von einem sportbegeisterten Publikum gerne besucht und so steht sie häufig an Spieltagen am Ende eines Monats vor dem Problem: Würde sie die Minijobber/innen noch mehr einsetzen, würden diese den Status „geringfügig“ verlieren.

BEISPIEL

### Beispielrechnung: Maximale Plusstunden

Arbeitszeit (Stunden/Monat)	40,00
Arbeitsentgelt (Euro/Stunde)	9,80
Arbeitsentgelt (Euro/Monat)	392,00
<hr/>	
<b>maximale Plusstunden im Monat ohne Überschreitung der Verdienstgrenze von 450 Euro</b>	<b>5,92</b>
Arbeitsentgelt (Euro/Stunde)	9,80
Arbeitsentgelt (Euro/Monat)	58,00
<hr/>	
Arbeitsentgelt lt. Vertrag + Plusstunden (Euro/Monat)	450,00

Die Lösung: Im Rahmen einer geförderten Arbeitszeitberatung<sup>4</sup> wird gemeinsam mit der Inhaberin und den Beschäftigten ein neues Arbeitszeitmodell entwickelt. Es wird ein flexibler Einsatzplan mit unterschiedlichen Dienstzeiten und Besetzungstärken entwickelt. Er orientiert sich an den betrieblichen Bedarfen und lässt gleichzeitig die Anforderungen der Beschäftigten nicht unberücksichtigt. Die Mitarbeiter/innen arbeiten nun überwiegend in Teilzeit. Abweichungen von der wöchentlichen Arbeitszeit werden auf individuellen Arbeitszeitkonten erfasst und zu einem späteren Zeitpunkt ausgeglichen.

<sup>4</sup> Im Rahmen des Förderprogramms „Potenzialberatung“ können in NRW Betriebe mit max. 250 Beschäftigten (Vollzeitäquivalente) bis zu 10 geförderte Beratungstage in Anspruch nehmen. Erstattet werden 50% der Beratungskosten, max. 500 Euro pro Beraterstag. Weitere Informationen unter: [http://www.arbeit.nrw.de/arbeit/beschaeftigung\\_foerdern/potentialberatung/](http://www.arbeit.nrw.de/arbeit/beschaeftigung_foerdern/potentialberatung/)

## WENIGER MINIJOBS RECHNEN SICH

Ein Minijob ist für den Arbeitgeber oftmals nicht wirtschaftlicher als eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung, wenn alle gesetzlichen Vorgaben eingehalten werden – im Gegenteil. Der Entgelttarifvertrag für das Hotel- und Gaststättengewerbe in NRW (gültig ab 01.08.2018) sieht für einfache Tätigkeiten, die durch Anlernen erworben werden können (unterste Entgeltgruppe), ein Entgelt von monatlich 1.650 Euro vor. Dies entspricht einem Stundenentgelt von 9,80 Euro.

### BEISPIEL

#### Vergleich der Arbeitgeberkosten (Betriebe mit mehr als 30 Beschäftigten)<sup>5</sup>

	Minijob	Gleitzone
<b>Arbeitszeit (Stunden/Monat)</b>	<b>45,92</b>	<b>132,65</b>
Arbeitsentgelt (Euro/Stunde)	9,80	9,80
Arbeitsentgelt (Euro/Monat)	450,00	1.300,00
<b>Arbeitgeber-Abgaben (Euro/Monat)</b>		
Krankenversicherung plus Zusatzbeitrag 0,45%	58,50	100,75
Pflegeversicherung	0,00	19,83
Arbeitslosenversicherung	0,00	15,60
Rentenversicherung	67,50	120,90
Umlage 1 (Krankheit)	0,00	0,00
Umlage 2 (Mutterschutz) <sup>6</sup>	0,86	5,98
Insolvenzgeldumlage	0,27	0,78
einheitliche Pauschalsteuer	9,00	0,00
<b>Summe Arbeitgeber-Abgaben (Euro/Monat)</b>	<b>136,13</b>	<b>263,84</b>
<b>Arbeitgeberkosten (Euro/Monat)</b>	<b>586,13</b>	<b>1.563,84</b>
<b>Arbeitgeberkosten (Euro/Stunde)</b>	<b>12,76</b>	<b>11,79</b>

Die Arbeitgeberkosten pro Stunde sind bei der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung niedriger als beim Minijob. Beim Minijob trägt der Arbeitgeber die Sozialabgaben alleine. Bei der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung werden die Sozialabgaben zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer/in geteilt. Vorteil für den/die Arbeitnehmer/in: Volle Absicherung in der Sozialversicherung.

Nicht nur beim Entgeltvergleich schneidet die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung besser ab. Weitere Kosten sind beim Minijob zu berücksichtigen:

- Höhere Verwaltungskosten entstehen, da der Arbeitgeber laut Mindestlohngesetz seit 01.01.2015 die Arbeitszeiten der Minijobber/innen dokumentieren muss. Bei einer Überprüfung durch den Zoll muss ggf. nachgewiesen werden, dass der Mindestlohn nicht unterschritten wurde.
- Höhere Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten sowie Kosten für die Personalabrechnung entstehen, wenn bei einer hohen Fluktuation neue Mitarbeiter/innen in die Abläufe integriert werden müssen. Die Betriebszugehörigkeit von Beschäftigten in Teilzeit und Vollzeit ist i. d. R. länger, was sich wiederum auch positiv auf die Kundenbindung auswirkt.

<sup>5</sup> Prozentsätze für die Beiträge laut AOK NordWest. Stand Januar 2020

<sup>6</sup> AOK NordWest: bei Minijob 0,19 %, Gleitzone und darüber 0,46 %

## TEILZEIT- UND VOLLZEITKRÄFTE HABEN EINE DEUTLICH HÖHERE BINDUNG AN DEN BETRIEB

Interviews mit Betriebsleitungen von Gastronomiebetrieben sowie mit dem Hotelmanagement haben ergeben, dass bei Minijobbern und Minijobberinnen die Fluktuation höher ist als bei Beschäftigten in Teilzeit oder Vollzeit. Minijobber/innen heißen in vielen Betrieben „Aushilfen“, und daraus leitet sich auch ihr Selbstverständnis ab: Sie helfen aus. Ihre Wechselbereitschaft ist deutlich höher.

Dabei bleiben die Identifikation mit dem Betrieb und das Gefühl der Zugehörigkeit nicht selten auf der Strecke. Kein Wunder: Für Teilzeit- und Vollzeitkräfte haben die Entwicklungen im Betrieb eine höhere Relevanz. Sie verbinden mit dem Betrieb ihre berufliche Zukunft. Für Aushilfen sind andere Dinge relevant. So haben z. B. studentische Aushilfen andere berufliche Ziele und orientieren sich neu, wenn sie den Studienort wechseln oder das Studium abgeschlossen haben.



Wunsch und Anspruch, längerfristig gut im Team zusammenzuarbeiten, sind unter den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten deutlich ausgeprägter. Sie sind eher bereit, Verantwortung zu übernehmen – auch wenn der/die Chef/in mal nicht im Hause ist. Es liegt auf der Hand, die Mitarbeiter/innen weiterzubilden, also in die zu investieren, die eine längerfristige Perspektive im Betrieb haben.

Und nicht zuletzt: In Gastronomie und Hotellerie ist Kundenbindung das A und O für wirtschaftlichen Erfolg. Mitarbeiter/innen, die länger und häufiger im Betrieb sind, können Gäste stärker binden. Sie können die Gäste persönlich ansprechen, kennen ihre Wünsche und können so gezielt auf diese eingehen. All dies trägt wesentlich zur Kundenzufriedenheit bei und fördert den Anteil an Stammgästen.



## DIESE ARGUMENTE KÖNNEN MINIJOBBER/INNEN ÜBERZEUGEN

Die Motive der Personen, die eine geringfügige Beschäftigung nachfragen, sind sehr unterschiedlich. Die einen suchen den beruflichen Wiedereinstieg nach der Familienphase, andere möchten etwas hinzuverdienen. Obwohl keine/r von einem Minijob allein auskömmlich leben kann, stehen immer wieder Minijobber/innen einer Umwandlung in eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung skeptisch gegenüber.

Mit folgenden Argumenten können Sie als Arbeitgeber Überzeugungsarbeit leisten:

- Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte können mehr verdienen. Je nach Steuerklasse haben sie „mehr Netto“ im Portemonnaie. Für eine genaue Berechnung sollte ein/e Steuerberater/in zu Rate gezogen werden.
- Das Angebot zur Umwandlung des Minijobs ist Ausdruck der Wertschätzung. Sie erkennen die Leistung Ihrer Mitarbeiter/innen im Betrieb an.
- Eine höhere Arbeitszeit bedeutet mehr Anwesenheit im Betrieb. Das ist oftmals die Voraussetzung, um höherwertige Aufgaben übernehmen zu können. Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten stehen dann eher offen.
- Vollzeit- und Teilzeitkräfte, inklusive Arbeitnehmer/innen in der Gleitzone sind in allen Zweigen der Sozialversicherung voll abgesichert. Sie können z. B. Kuren (Reha) beantragen und haben Anspruch auf Krankengeld, Minijobber/innen nicht.
- Mit einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung werden höhere Rentenansprüche erworben. Die Ansprüche steigen nennenswert, wenn nach einer Phase der Teilzeit später auch wieder in Vollzeit gearbeitet wird.
- Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte erwerben Ansprüche auf Arbeitslosengeld I.
- In Hochphasen kann auch mehr verdient werden. Entgeltgrenzen wie beim Minijob gibt es bei einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung nicht.
- Zusätzlich geleistete Stunden können auch in Freizeit ausgeglichen werden. So können auch längere Urlaubsphasen umgesetzt werden.



## PERSONALBEDARF ERKENNEN UND NUTZEN

Die Umwandlung eines Minijobs in eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung geht mit einer Aufstockung der Arbeitszeit einher. Es muss ein entsprechender Bedarf vorhanden sein. Dabei muss es sich nicht zwangsläufig um einen Bedarf bei der gleichen Tätigkeit handeln. Die Aufstockung der Arbeitszeit kann auch durch Bündelung unterschiedlicher Tätigkeiten erfolgen. Deshalb ist es sinnvoll, den Personalbedarf in den unterschiedlichen Bereichen Ihres Betriebes genauer zu betrachten:

- Gibt es unbesetzte Stellen, die mit einer entsprechenden Qualifizierung von Minijobbern und Minijobberinnen besetzt werden können?
- Möchte ein/e Mitarbeiter/in die Arbeitszeit reduzieren, sodass Stunden umverteilt werden können?
- Wird ein/e Mitarbeiter/in in absehbarer Zeit das Rentenalter erreichen?
- Geht ein/e Mitarbeiter/in in nächster Zeit in Elternzeit?
- Sollen Dienstleistungen, z. B. im Bereich Kundenservice, ausgebaut werden?
- Fällt ein/e Mitarbeiter/in aufgrund einer Krankheit längere Zeit aus?

Ihre Minijobber/innen kennen den Betrieb bereits und sind viel schneller eingearbeitet.



## SO KÖNNEN TÄTIGKEITEN ZU EINER TEILZEIT- ODER VOLLZEITSTELLE GEBÜNDELT WERDEN

Sollen für die Umwandlung von Minijobs in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung verschiedene Tätigkeiten gebündelt werden, stellt sich für den Betrieb die Frage: Welche Tätigkeiten lassen sich sinnvollerweise bündeln? Was ist zu beachten?

Die Tätigkeiten müssen zeitlich kompatibel sein. Die Zusammenfassung der Tätigkeiten muss sich sinnvoll in die betrieblichen Abläufe einfügen. Und nicht zuletzt sollte das Anforderungsniveau der Tätigkeiten im Hinblick auf mögliche Entgeltentwicklungen in den Blick genommen werden.

Innerhalb von Abteilungen, aber auch abteilungsübergreifend lassen sich Tätigkeiten bündeln. Sinnvoll kann es sein, die Affinitäten von Beschäftigten zu bestimmten Tätigkeiten auszuloten, die sie ggf. aufgrund vorheriger Tätigkeiten oder auch einer Ausbildung haben. Werden einfache Tätigkeiten mit anspruchsvolleren Aufgaben gebündelt, können für die Mitarbeiter/innen auch gezielt Entwicklungsmöglichkeiten geschaffen werden.

### BEISPIEL

In einem Hotel mit 25 Beschäftigten arbeiten im Frühstücksservice neben Teilzeitbeschäftigten mehrere Minijobber/innen im Schichtdienst. Zu ihren Aufgaben gehören u. a. die Zubereitung und das Servieren von Heißgetränken, die Betreuung des Buffets, das Abräumen und Wiedereindecken der Tische sowie das Abräumen des Buffets.

Die Serviceleitung möchte als eine Maßnahme zur Verbesserung der Servicequalität die Fluktuation in der Abteilung reduzieren. Dazu sollen mehr Mitarbeiter/innen in Teilzeit und weniger auf Minijobbasis beschäftigt werden.

Mit Hilfe einer externen Prozessberaterin<sup>7</sup> werden im Hotel die Tätigkeiten auf zeitliche Kompatibilität und inhaltliche Verwandtheit durchleuchtet. Ein Ergebnis ist, dass sich die Aufgaben im Frühstücksservice und im Hotel-Café gut bündeln lassen.

Nach einer Umstrukturierung im Hotel-Café werden nun zwei Minijobberinnen aus dem Frühstücksservice, die gerne ihre Arbeitszeit erhöhen möchten, im Hotel-Café eingesetzt. Nach einer Einarbeitung verstärken sie nun dort das Serviceteam nach der Frühstückszeit für die Hotelgäste. Aus zwei Minijobs werden zwei Teilzeitbeschäftigungen.

Die Serviceleitung merkt schnell die gewünschte Veränderung: Mit der höheren Anwesenheit als sozialversicherungspflichtige Beschäftigte fühlen sich die Beschäftigten stärker verantwortlich und blicken über den Tellerrand hinaus. Die positiven Auswirkungen auf die Servicequalität lassen nicht lange auf sich warten.

<sup>7</sup> Im Rahmen des Förderprogramms „unternehmensWert:Mensch“ können in NRW Betriebe mit max. 10 Beschäftigten (Vollzeit-äquivalente) bis zu 10 geförderte Beratungstage in Anspruch nehmen. Erstattet werden 80% der Beratungskosten, max. 500 Euro pro Beratertag. Weitere Informationen unter: <http://www.unternehmens-wert-mensch.de>.

## FÜR DIE QUALIFIZIERUNG KANN ES UNTERSTÜTZUNG GEBEN

Die Umwandlung eines Minijobs in eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung geht häufig mit einer Veränderung der Tätigkeiten einher. Der/die Mitarbeiter/in übernimmt zusätzlich andere Aufgaben oder wechselt ganz in ein anderes Tätigkeitsfeld.

Damit andere Aufgaben übernommen werden können, muss eine Einarbeitung erfolgen. Während der Einarbeitungszeit können Arbeitgeber ggf. einen Entgeltzuschuss erhalten.<sup>8</sup>

### BEISPIEL

In der Küche eines Hotelrestaurants arbeiten zwei Köche, der eine in Vollzeit, der andere in Teilzeit. Hinzu kommen mehrere Küchenhilfen auf Minijobbasis. Eine Küchenhilfe, Frau K. – 30 Jahre, ohne Berufsausbildung und Jobcenter-Kundin, wird als Spülkraft eingesetzt.

Den beiden Köchen fällt auf, dass Frau K. sehr zuverlässig ist. Sie ist stets pünktlich und zeitlich flexibel, wenn viele Gäste da sind. Sie arbeitet sehr gründlich. Als eine andere Küchenhilfe den Betrieb verlässt, kommen die beiden auf die Idee, die Aufgaben Frau K. zu übertragen. Sie würde dann neben ihrer Spültätigkeit Vorbereitungsarbeiten für die Köche (Mise en place) übernehmen. Dazu gehören das Herrichten des Arbeitsplatzes und der benötigten Arbeitsutensilien wie z. B. das Waschen und Schneiden von Lebensmitteln. Zusätzlich soll sie Arbeiten rund um die hygienische Lagerhaltung übernehmen.

So wird aus dem Minijob eine sozialversicherungspflichtige Teilzeitbeschäftigung.

Während der Einarbeitungszeit von drei Monaten wird der Arbeitgeber durch einen Entgeltzuschuss vom Jobcenter unterstützt. Gelingt die Aufgabenerweiterung, sollen weitere Möglichkeiten geprüft werden, wie die Teilzeitbeschäftigung zu einer Beschäftigung im vollzeitnahen Bereich weiterentwickelt werden kann.

<sup>8</sup> Förderinstrumente: Unter bestimmten Voraussetzungen Arbeitgeber-Entgeltzuschuss für KMU; Eingliederungszuschuss (EGZ); weitere Informationen unter: <http://www.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mtax/~edisp/16019022dstbai399733.pdf>.



Die Handlungshilfe ist im **Projekt „Umwandlung von Minijobs in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung – Auswirkungen auf die betriebliche Beschäftigungspolitik?“** entstanden. Untersucht wurde, welche Rolle Minijobs im Einzelhandel, im Reinigungsgewerbe sowie im Hotel- und Gaststättengewerbe in Dortmund und im Kreis Unna spielen.

Projektpartner:



Handelsverband NRW  
Westfalen-Münsterland



Strategischer Partner:



Autorinnen der Handlungshilfe:

Dr. Cordula Sczesny, Carla Sasse (Soziale Innovation GmbH)

4. aktualisierte Auflage, März 2020



Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds



Ministerium für Arbeit,  
Gesundheit und Soziales  
des Landes Nordrhein-Westfalen

