



GUTER
GASTGEBER
GUTER
ARBEITGEBER



GUTER GASTGEBER – GUTER ARBEITGEBER

**Praxishilfe zur Fachkräftesicherung
und Steigerung der Arbeitgeber-
attraktivität im Gastgewerbe**



Diese Praxishilfe entstand innerhalb des Projektes **„Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber“**, welches im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert und durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) fachlich begleitet wurde.

Weitere Informationen unter www.guter-gastgeber-guter-arbeitgeber.de.

Die Initiative **Neue Qualität der Arbeit** ist eine gemeinsame Initiative von Bund, Ländern, Verbänden und Institutionen der Wirtschaft, Gewerkschaften, Unternehmen,

Sozialversicherungsträgern und Stiftungen. Ihr Ziel: mehr Arbeitsqualität als Schlüssel für Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland. Dazu bietet die im Jahr 2002 ins Leben gerufene Initiative inspirierende Beispiele aus der Praxis, Beratungs- und Informationsangebote, Austauschmöglichkeiten sowie ein Förderprogramm für Projekte, die neue personal- und beschäftigungspolitische Ansätze auf den Weg bringen.

Weitere Informationen unter www.inqa.de.

Projektnehmer:



Partner:



Gefördert durch:



Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:





M E N Ü



Das Projekt

2



Hotellerie und Gastronomie – Die Fakten

4



Auf dem Weg zum guten und erfolgreichen Arbeitgeber

5



Die 5 wichtigsten personalpolitischen Handlungsfelder im Gastgewerbe

8

Gute Führung und Kommunikation

10

Personalrekrutierung und -bindung

24

Teamentwicklung

38

Weiterbildung und Kompetenzentwicklung

52

Gesundheitsförderung

66



Praxishilfen und Tipps

80



Impressum

81

DAS PROJEKT

Attraktive Arbeitsbedingungen und somit ein positives Image als Arbeitgeber sind der Schlüssel für eine erfolgreiche Fachkräftesicherung in den Betrieben des Hotel- und Gaststättengewerbes. Nur engagierte und kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erbringen hochwertige Dienstleistungen für ihre Gäste und steigern Umsätze und Wertschöpfung in den Unternehmen der Branche. Auf diese Problemlage reagiert das Modellprojekt „Guter Gastgeber - Guter Arbeitgeber“ in den beiden Pilotregionen Rheinland-Pfalz und Mecklenburg-Vorpommern in Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern. Die Kernbotschaft lautet: „Guter Arbeitgeber in der Hotellerie und Gastronomie - das ist selbstverständlich.“

Unser Vorgehen

In Rheinland-Pfalz stand die betriebliche Beratung im Vordergrund mit dem Ziel, die Personalpolitik in den Pilotbetrieben zu optimieren und damit Beispiele guter Praxis aufzuzeigen. In einer Erstberatung wurden bei den interessierten Betrieben Handlungsbedarfe ermittelt und das weitere Vorgehen besprochen. Daraufhin starteten die konkreten Beratungsprozesse, bei denen die Betriebe über einen längeren Zeitraum Beratung und Coaching zu notwendigen Handlungsfeldern erhielten. Darüber hinaus wurde bei regelmäßig stattfindenden Veranstaltungen über die Beratungsergebnisse berichtet und der Erfahrungsaustausch unter den Betrieben angeregt.

In Mecklenburg-Vorpommern lag der Fokus in der Entwicklung von grundsätzlichen Lösungen zur Förderung der Qualität der Arbeit und Steigerung der Branchenattraktivität. Hier brachten sich die Unternehmen aktiv bei Veranstaltungen und Mitmach-Workshops ein. Interessierte Betriebe nahmen an Fitness-Checks teil, deren Ziel es war, Herausforderungen und Verbesserungsmöglichkeiten für Betrieb und Branche zu erfassen und praxistaugliche Empfehlungen für den Betrieb zu erstellen.

Die bisherigen Erfahrungen und Ergebnisse aus beiden Pilotregionen wurden in dieser Praxishilfe sowie in praxistauglichen Handlungshilfen aufgearbeitet.

Förderung und Projektpartner

Gefördert wird das Projekt durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) und fachlich begleitet durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Projektträger ist die Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH (gsub). Zusätzlich wird dieses Projekt auch von den Arbeitsministerien in Rheinland-Pfalz und Mecklenburg-Vorpommern gefördert.

Die Projektpartner sind:

- ed-media e.V. (Projektnehmer)
- DEHOGA Rheinland-Pfalz e.V.
- Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten, Hauptverwaltung
- Arbeitsmarkt- und Organisationsberatung Gettmann
- DEHOGA Mecklenburg-Vorpommern e.V.
- Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten, Region Mecklenburg-Vorpommern
- wmp consult – Wilke Maack GmbH
- Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Gesundheit Mecklenburg-Vorpommern
- Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie Rheinland-Pfalz

Beteiligte Betriebe

Innerhalb des Projektes gab es eine intensive Zusammenarbeit mit Hotels und Gaststätten in beiden Pilotregionen Rheinland-Pfalz und Mecklenburg-Vorpommern. Darüber hinaus hat in regionalen Workshops und Transferveranstaltungen eine Vielzahl von weiteren Betrieben teilgenommen.

In dieser Broschüre finden Sie von einigen dieser Unternehmen Beispiele Guter Praxis aufgeführt, die als Anregung dienen sollen, die personalpolitischen Aktivitäten weiter zu entwickeln.

Weitere Beispiele Guter Praxis sind auf der Webseite www.guter-gastgeber-guter-arbeitgeber.de zu finden.

Wir danken allen beteiligten Betrieben für ihr Vertrauen und ihren Input in dieses Projekt.

Beispiele guter Praxis in Mecklenburg-Vorpommern

- Restaurant Stilbruch, Rostock
- Hotel Speicher Barth, Barth
- Landhaus Levitzow, Sukow-Levitzow
- Wyndham Garden Wismar Hotel, Gägelow bei Wismar
- Schlosshotel Klink, Klink
- Best Western Seehotel Frankenhorst, Schwerin
- Romantik Hotel Scheelehof, Stralsund

Beratene und beteiligte Betriebe in Rheinland-Pfalz

- Hotel Pfalzblick, Dahn
- Wohlfühlhotel Alte Rebschule, Rhodt unter Rietburg
- Landgasthof Zum Ochsen, Hauenstein
- Hotel Restaurant Zur Krone, Nassau
- Hotel-Weinhaus Halfenstube, Senheim-Senhals
- Landgasthaus Westerwälder Hof, Helmenzen
- Diehl's Hotel, Koblenz
- Georg's Restaurant, Trier
- Hotel Am Wartturm, Speyer
- Hotel Restaurant Bremerhof, Kaiserslautern
- Hotel & Restaurant Winzergarten, Großkarlbach
- Jordan's Untermühle, Köngernheim
- Jägerstübchen, Mayschoss-Laach
- Hotel Darstein, Altrip
- Hotel Moselschlösschen, Traben-Trarbach
- WeinKulturgut Longen-Schlöder, Longuich
- Hotel-Restaurant Hüllen, Barweiler
- Rheinhof Vier Jahreszeiten, Bad Breisig
- Gasthaus Herrig, Meckel
- Kloster Hornbach, Hornbach
- Wasems Kloster Engelthal, Ingelheim
- Parkhotel Schillerhain, Kirchheimbolanden

HOTELLERIE UND GASTRONOMIE – DIE FAKTEN

Das Gastgewerbe mit seinen zahlreichen Beherbergungs- und Gastronomiebetrieben ist nicht nur in Rheinland-Pfalz und Mecklenburg-Vorpommern, sondern bun-

desweit von zentraler wirtschaftlicher Bedeutung. Die Branche schafft Wirtschaftskraft, erfreut Touristen, erzeugt Einkommen und beschäftigt Menschen.

Besonderheiten des Gastgewerbes

Beschäftigte im Gastgewerbe

2016

1.026.371

Beschäftigungsanstieg in der Gastronomie

seit 2010

8,2%

Teilzeitbeschäftigte in der Gastronomie

2014

318.278

Teilzeitbeschäftigte in der Gastronomie

2016

382.503

Die Beschäftigung in dieser Branche weist einige spezifische Merkmale auf, die zeigen wie dringend und notwendig es ist, die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und eine moderne Personalpolitik in den Hotellerie- und Gastronomiebetrieben voranzutreiben.

- Die Beschäftigung im Gastgewerbe wächst seit Jahren kontinuierlich; vor allem im Teilzeitsegment.
- Die Beschäftigten sind vergleichsweise jung und multikulturell.

- Die Saisonalität ist stark ausgeprägt, mit der Folge von steigender Arbeitslosigkeit in den Wintermonaten.
- Für die Betriebe wird es immer schwieriger, qualifiziertes Personal zu bekommen. Der Engpass wird sich aufgrund des sinkenden Angebotes an Arbeitskräften und Auszubildenden noch verstärken.
- Die Arbeitsbedingungen in der Branche werden von der jüngeren Generation eher wenig attraktiv eingeschätzt.

Anteile der unter 25-jährigen im Gastgewerbe

15%

Im Vergleich: Anteil an der Gesamtwirtschaft

10%

Anteil ausländischer Staatsangehöriger im Gastgewerbe

30%

Im Vergleich: Anteil an der Gesamtwirtschaft

10%

Der Ausbildungsmarkt im Gastgewerbe

Anteil unbesetzter Ausbildungsstellen in 2015/2016

in der Gastronomie

18%

in der Hotellerie

15%

Bewerber-Stellen-Relation

Anzahl Bewerber und Bewerberinnen auf 100 gemeldete Ausbildungsstellen in der Gastronomie

29

AUF DEM WEG ZUM GUTEN UND ERFOLGREICHEN ARBEITGEBER

Um in das Thema einzusteigen, lesen Sie hier von den wesentlichen Haltungen und Aktivitäten auf dem Weg zu einem guten und erfolgreichen Arbeitgeber:



Professionelle Personalführung

Guter Arbeitgeber zu sein, zielt auf die Verbesserung des Arbeitgeberimages, der Mitarbeiterbindung, der Zufriedenheit und der Effizienz. Um dies zu erreichen, bedarf es vor allem professioneller Personalführung sowie einer Vertrauenskultur im Unternehmen. Diese Grundlagen sollten als erstes geklärt werden: wer trägt im Unternehmen Führungsverantwortung, wie soll geführt werden, welche Kompetenzen benötigen Führungskräfte und wird den Beschäftigten Vertrauen und Wertschätzung entgegengebracht?



Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Bieten Sie Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Ob flexible Arbeitszeiten, Zuschuss zur Kinderbetreuung oder Einzelberatung, die Möglichkeiten sind vielfältig. Wie bei der Personalführung sollten Sie Ihr Angebot individuell auf die einzelnen Personen ausrichten. Nutzen Sie Mitarbeitergespräche, um mehr über Pflichten, Bedürfnisse und Wünsche des Mitarbeitenden zu erfahren. Skizzieren Sie gemeinsam einen passenden Weg.



Mitarbeitergespräche führen

Das Mitarbeitergespräch ist das zentrale Element der Personalführung: regelmäßige und systematische Mitarbeitergespräche beinhalten den Austausch über Arbeitsleistungen, Entwicklungsperspektiven, Zufriedenheit, Ziele und Veränderungen. Sie stärken das Vertrauen im Unternehmen sowie zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Im Miteinander des beruflichen Alltags wird viel kommuniziert, oft aber zwischen Tür und Angel, auf Zuruf und nicht mit der notwendigen Zeit. Dies ist in Mitarbeitergesprächen anders. Diese beanspruchen Vorbereitung und Zeit, die sich lohnt: Vertrauen, Motivation, Mitarbeiterbindung, gemeinsame Ausrichtung und Zufriedenheit sind der Ertrag.



Wertschätzungskultur

Sorgen Sie im Unternehmen für eine Kultur der Wertschätzung und des Respektes. Der Umgang miteinander sollte genauso sein wie der Umgang mit den Gästen. Seien Sie als Arbeitgeber oder Geschäftsführung ein Vorbild für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Respekt, Offenheit, Höflichkeit, Empathie, Klarheit, Wertschätzung, Korrektheit und Verlässlichkeit können Sie nur erwarten, wenn Sie selber bereit sind, diese den Mitarbeitenden entgegenzubringen. Erfolge im Unternehmen sind auch Erfolge der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Feiern Sie Erfolge nach stressigen und erfolgreichen Feiertagen wie Ostern oder Weihnachten oder nach Abschluss des Geschäftsjahres und gewähren Sie Gratifikationen. Dies motiviert und bindet Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



Teamgeist fördern

Fördern Sie den Teamgeist in Ihrem Unternehmen. In Hotellerie und Gastronomie sind gut funktionierende Teams wichtig: und zwar sowohl die einzelnen Teams wie Küche oder Service als auch das Team insgesamt. Stärken Sie die Praxis der Kooperation statt der Konkurrenz. Teamentwicklung ist keine einmalige Anstrengung, sondern ein dauerhafter Prozess. Teamentwicklung ist auch kein „Tschakka-Tschakka-Getöse“ oder der gemeinsame Lauf über heiße Steine, sondern mühsame Kleinarbeit an der Veränderung des beruflichen Alltags. Wichtig dazu sind regelmäßige, effiziente Teammeetings und ein mindestens halbtägiger Workshop einmal jährlich, um gemeinsam die Arbeit zu reflektieren und Verbesserungsschritte zu vereinbaren.



Verbesserungs- und Fehlerkultur

Führen Sie eine kontinuierliche Verbesserungs- und Fehlerkultur ein: nur Unternehmen, die schnell lernen, haben gute Zukunftschancen. Ermuntern Sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Verbesserungen vorzuschlagen, und belohnen Sie diese auch. Leiten Sie die Teams an, über Fehler zu sprechen. Nur mit einer offenen Fehlerkultur lassen sich Veränderungen gestalten. Die Praxis ist leider oftmals anders: Fehler werden verschwiegen, es wird nicht ehrlich miteinander kommuniziert oder anderen wird die Schuld zugewiesen. Die Teamsitzung ist der geeignete Ort, über Fehler zu sprechen. Etablieren Sie in jeder Sitzung einen Besprechungspunkt, an dem über Erfolge und Fehler gesprochen werden kann, und zwar in einer wertschätzenden Art und Weise. Die Haltung dahinter lautet: „Fehler – ich danke Dir“.



Transparente Informationskultur

Bauen Sie eine möglichst transparente Informationskultur auf. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten engagierter, wenn sie über die Geschehnisse im Unternehmen informiert und auch in bestimmte Prozesse eingebunden sind. So können sie sich als Teil des Unternehmens verstehen. Dies kann sehr weitreichend erfolgen – bis hin zur Beteiligung am wirtschaftlichen Erfolg – oder sich auf das Offenlegen der Geschäftszahlen beschränken. Mitarbeitende erhalten einen Einblick in Kostenstrukturen, so dass ihr Verständnis für unternehmerische Belange wächst.



Mitarbeiterpotenziale erkennen und entwickeln

Menschen arbeiten am besten in ihren jeweiligen Stärken. Wenn ein Koch seine Küche gut organisieren kann, die Abläufe beherrscht, zugleich aber wenig kreativ ist und nur wenige neue Gerichte kreiert, dann wird sich das wahrscheinlich nicht ändern lassen. Nicht jeder kann alles. Für die betroffenen Personen ist es demotivierend, ständig mit ihren Defiziten konfrontiert zu werden. Die Orientierung an Defiziten ist kontraproduktiv. Überlegen Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitenden, wo ihre jeweiligen Stärken liegen, wie diese ausgebaut werden können und welche Potenziale sie haben.



Betriebliche Gesundheitsförderung

Das Arbeiten in der Hotellerie und Gastronomie bereitet nicht nur Freude, sondern kann auch belastend sein: lange Arbeitszeiten, zeitweise hoher Arbeitsdruck, langes Stehen und Gehen. Dies gilt nicht nur für Beschäftigte, sondern im besonderen Maße für die Inhaberinnen und Inhaber selber. Deshalb kommt der Gesunderhaltung und der eigenen Balance eine besondere Bedeutung zu. Zum einen ist es wichtig, dass sowohl die Inhaberinnen und Inhaber als auch die Führungskräfte im Unternehmen lernen, Stresskompetenz aufzubauen. Zum anderen sollten Arbeitgeber und Arbeitnehmer gemeinsam darüber nachdenken, wie betriebliche Gesundheitsförderung konkret aussehen könnte.



Innovative Personalrekrutierung

Gestalten und planen Sie Personalrekrutierung vorausschauend. Gute Nachwuchs- und Fachkräfte fallen nicht vom Himmel. Setzen Sie bei der Bewerberansprache auf einen gut ausgebauten „Social Media“-Auftritt. Nutzen Sie die Möglichkeiten, die sich über das Internet ergeben. Zeigen Sie Präsenz auf Ausbildungs- und Berufsmessen sowie Informationstagen in Schulen. Eine wichtige Zielgruppe sind Schülerinnen und Schüler und Lehrerinnen und Lehrer, für die interessante Schnuppertage im Unternehmen organisiert werden sollten. Mitentscheidend für eine erfolgreiche Personalrekrutierung ist Ihr Arbeitgeberimage. Nutzen Sie soziale Medien, um nach innen und außen über Ihren Betrieb und was ihn auszeichnet zu kommunizieren. Engagierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können als authentische Firmenbotschafter zur Außendarstellung Ihres eigenen Unternehmens beitragen.



Lernkultur

Etablieren Sie eine Lernkultur, zu der neben Fort- und Weiterbildung auch das miteinander Lernen am Arbeitsplatz und regelmäßiges Feedback zählen. Beteiligen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Planung und Auswahl der Qualifizierung. Trauen Sie sich, neue Formate wie z.B. internen Wissenstransfer, Teamentwicklungsmaßnahmen oder multimediale Lernformen auszuprobieren.



Faire Bezahlung und Arbeitszeitregelungen

Guter Arbeitgeber zu sein, heißt selbstverständlich, fair zu bezahlen sowie die gesetzlichen Standards des Arbeitszeitgesetzes, des Arbeitsschutzes und der Arbeitszeitregelungen einzuhalten. Fair zu bezahlen heißt: mehr als der Mindestlohn.

DIE 5 WICHTIGSTEN PERSONALPOLITISCHEN HANDLUNGSFELDER IM GASTGEWERBE

Wie dringend und notwendig es ist, die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und eine moderne Personalpolitik in den Hotellerie- und Gastronomiebetrieben voranzutreiben, ist nichts Neues und vor allem kein Grund zum Jammern. „Gute Arbeitsbedingungen im Gastgewerbe – das ist selbstverständlich“ – so lautet die Vision des Projektes. Eine moderne Personalpolitik wird keine Wunder bewirken, aber sie ist eine unabdingbare Voraussetzung dafür, das Image der Branche zu steigern und die personalpolitischen Herausforderungen anzugehen.

Innerhalb dieser Handlungsfelder gibt es eine Fülle von Ansätzen und Tools, aus denen die Betriebe sich die für sie passenden Elemente herausgreifen und an ihre Situation anpassen können. Personalpolitik ist kein Projekt, das abgearbeitet werden kann, sondern ein kontinuierlicher und auch mühsamer Prozess. Dies hat, wie die Beispiele Guter Praxis zeigen, eine ganze Reihe von Unternehmen schon für sich erkannt. Sie denken zukunftsorientiert und bearbeiten Personalpolitik als ständige Aufgabe. Dazu möchten wir Sie gerne einladen.

Wir sehen fünf zentrale Felder, in denen die Betriebe des Gastgewerbes personalpolitisch aktiv sein sollten:

5 HANDLUNGSFELDER

Gute Führung und Kommunikation

Personalrekrutierung und -bindung

Teamentwicklung

Weiterbildung und
Kompetenzentwicklung

Gesundheitsförderung



Zur Nutzung dieser Praxishilfe empfehlen wir Ihnen, sich die Handlungsfelder in der für Sie wichtigen Reihenfolge anzusehen. Alle Handlungsfelder sind identisch aufgebaut: Trends und Herausforderungen zeigen die aktuellen Entwicklungen in der Branche auf. Mit den darauffolgenden Schlüsseln werden Lösungen zu den Herausforderungen angeboten. Wie die Umsetzung der Lösungsvorschläge in der betrieblichen Praxis aussehen kann, zeigen die anschließenden Beispiele Guter Praxis. Jedes Handlungsfeld schließt zusammenfassend mit den Empfehlungen des Beraters: „Worauf Sie unbedingt achten sollten“.

Mit nebenstehenden Symbolen finden Sie thematisch zu den Handlungsfeldern zugeordnet Hinweise zu ergänzenden Praxishilfen und Tipps. Auf Seite 80 finden Sie alle Praxishilfen und Tipps auch nochmals gesammelt aufgelistet.



Erleben Sie Hotelier Schmidt und sein Team in Aktion: Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber auf youtube





M E N U

Gute Führung und Kommunikation



Trends und Herausforderungen



Schlüssel

*Wertschätzungskultur
Mitarbeitergespräche
Entwicklung der Führungskräfte
Controlling – Lernkultur – Fehlerkultur
Motivation*



Gute Praxis

*Jordan's Untermühle, Köngernheim
Hotel Speicher Barth*



Worauf Sie unbedingt achten sollten



TRENDS UND HERAUSFORDERUNGEN

Für die Unternehmen der Hotellerie und Gastronomie ist die Sicherung des Personalbestandes die zentrale Zukunftsaufgabe. Neben der Personalrekrutierung kommt dabei der Personalführung eine Schlüsselrolle zu. Es sind drei Entwicklungen, die die hohe Relevanz des Personalthemas unterstreichen:

- Aufgrund der demografischen Entwicklung sinkt das Angebot an Fachkräften und Auszubildenden kontinuierlich. Folge ist ein Bewerbermarkt, bei dem sich die Bewerberinnen und Bewerber die Unternehmen aussuchen können.
- Die Attraktivität und das Image der Branche leiden aufgrund der teilweise schwierigen Arbeitsbedingungen sowie der vergleichsweise niedrigen Entlohnung.
- Mit den jüngeren Generationen sind Bewerberinnen und Bewerber auf den Markt getreten, die andere Ansprüche an die Arbeitsbedingungen haben als die heutigen Führungskräfte.

Somit stehen die Unternehmen der Hotellerie und Gastronomie vor großen Herausforderungen:

- Die bisher eher schwach ausgeprägte Führungskultur muss professionell ausgebaut werden. Dazu müssen die Inhaberinnen und Inhaber Ressourcen, wie Personal und Zeit, investieren.

- Um am Arbeitsmarkt konkurrenzfähig sein zu können, ist ein positives Arbeitgeberimage eine unabdingbare Voraussetzung.

- Die Inhaberinnen und Inhaber müssen – wo die Größe und Komplexität des Unternehmens dies erlaubt – stärker delegieren, um eine kompetente Führungsmannschaft aufzubauen.

- Stärker als je zuvor werden interkulturelle Teams in Küche und Service die Hotellerie und Restaurants prägen, so dass die Integration unterschiedlicher Nationalitäten zu einer Daueraufgabe wird.

- Die Beschäftigten von heute stellen sehr unterschiedliche Ansprüche an den Arbeitgeber, so dass Personalführung individuell auf die einzelnen Personen ausgerichtet werden muss.



PRAXISHILFE

Der INQA-Check Personalführung hilft Ihnen, Ihre Personalführung systematisch zu überprüfen.
www.inqa.de

Wie also muss „Gute Personalführung“ aussehen, die die genannten Herausforderungen adäquat meistern kann? Welche Instrumente der Personalführung sind angemessen, welche Haltung ist erforderlich und welche Schritte der Umsetzung sind notwendig?

Wir empfehlen fünf Schlüssel, die Ihnen die Türen zu Guter Führung und Kommunikation öffnen.

MITARBEITERGESPRÄCHE

1

WERTSCHÄTZUNGSKULTUR

2

3

ENTWICKLUNG DER FÜHRUNGSKRÄFTE

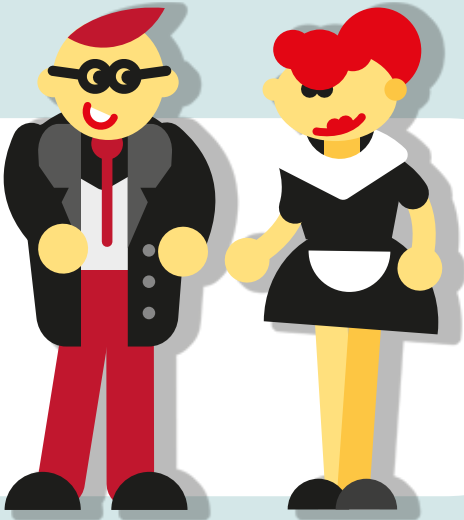
4

CONTROLLING – LERNKULTUR – FEHLERKULTUR

5

MOTIVATION

SCHLÜSSEL 1: WERTSCHÄTZUNGSKULTUR



Gute Führung gelingt nur dann, wenn das Unternehmen durch eine Wertschätzungskultur getragen wird, also von Vertrauen, Feedback und Respekt. Vertrauen geben heißt, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Gestaltungsspielräume haben, Entscheidungen selbst treffen können und Fehler machen dürfen. Feedback ist immer – auch wenn es kritisch ausfällt – eine Form von Wertschätzung, denn es bedeutet: Ich werde wahrgenommen.

Wertschätzungskultur muss gewollt werden: vom Inhaber, der Inhaberin, von der Geschäftsführung und von den Führungskräften. Wertschätzungskultur muss gelebt werden und sie muss strukturell verankert werden: in Führungsleitlinien, in den Teambesprechungen sowie in Mitarbeitergesprächen.

Woran erkennt man eine Wertschätzungskultur im Unternehmen? Hier einige Beispiele:

Das Küchenteam zollt dem Serviceteam Anerkennung (und umgekehrt).

Das Unternehmen teilt und feiert Erfolge mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Die Inhaberin oder der Inhaber kommuniziert authentisch und kann zuhören.

Die Beschäftigten gehen höflich miteinander um.

WERTSCHÄTZUNGSKULTUR

Beschäftigte im Team reden offen miteinander und nicht hinter dem Rücken der Kolleginnen und Kollegen.

Die Ressourcen von Mitarbeitenden stehen mehr im Fokus als die Defizite.

Führungskräfte geben ein ehrliches Feedback.

Respektlose Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden zur Verantwortung gezogen.

SCHLÜSSEL 2: MITARBEITERGESPRÄCHE

Das systematische Mitarbeitergespräch ist ein Standardinstrument der Personalführung und ein Instrument des Vertrauens. Die Beschäftigten erhalten eine Rückmeldung über ihre Leistungen, es werden Entwicklungsperspektiven besprochen und Veränderungen vereinbart.

Unternehmen der Hotellerie und Gastronomie sollten

- eher zwei- bis dreimal jährlich kürzere „Boxenstopps“ einlegen, als nur einmal ein langes Jahresgespräch zu führen (z.B. im Februar/März, während der Saison als kurzer Zwischen-Check und im späten Herbst);
- auf individuelle Zielvereinbarungen verzichten und eher teambezogene Ziele formulieren;
- darauf achten, dass Leistungsbeurteilungen auf definierten Anforderungen und Kompetenzen beruhen. Das setzt voraus, dass Inhaberin oder Inhaber bzw. die Führungskräfte genau überlegen, welche Anforderungen an welche Positionen gestellt werden.

Das Führen von Mitarbeitergesprächen erfordert spezifische Fertigkeiten jenseits der fachlichen Kompetenzen. Die Führungskraft sollte

- klare, eindeutige Botschaften vermitteln;
- neugierig und offen sein für das, was von den Beschäftigten kommt;
- unangenehme Punkte deutlich ansprechen;
- konkretes Feedback geben (anhand von Beispielen);
- nur Vereinbarungen treffen, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch umsetzen können.



PRAXISHILFE

Die Praxishilfe Mitarbeitergespräche von Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber hilft Ihnen bei der Vorbereitung und Durchführung von Mitarbeitergesprächen.

www.guter-gastgeber-guter-arbeitgeber.de



Ein systematischer Austausch in Form von Mitarbeitergesprächen ist wichtig.

3

SCHLÜSSEL 3: ENTWICKLUNG DER FÜHRUNGSKRÄFTE

In Unternehmen der Hotellerie und Gastronomie, die über 50 Beschäftigte haben, existiert eine zweite Führungsebene, beispielsweise bestehend aus Küchenchef oder -chefin, Rezeptionsleitung, Serviceleitung, Leitung Housekeeping, Leitung Wellness.

Hinzu kommen die Inhaberin oder der Inhaber bzw. je nach Unternehmensform die Hoteldirektion. Diese Führungsmannschaft sollte die Verantwortung für die Mitarbeitergespräche haben und in die strategische Steuerung des Unternehmens einbezogen sein.

Darüber hinaus ist es empfehlenswert, ein- oder zweimal im Jahr ein längeres Meeting des Führungsteams anzusetzen, um strategische Themen einschließlich Personalführungsthemen zu erörtern. Am besten wird dieses Meeting an einem anderen Ort, ggf. in einem anderen Hotel, von dem man noch lernen kann, durchgeführt.

Motivation und Identität sind die zentralen Ziele solcher Treffen. So fährt die Leitungscrew des Parkhotel Schillerhain in Kirchheimbolanden einmal im Jahr für zwei Tage an einen ganz anderen Ort, um dort Strategiefragen, Jahresplanung etc. zu klären.

Die Führungskräfteentwicklung sollte sich an folgenden Punkten orientieren:

regelmäßige kurze Meetings der Leitungskräfte durchführen

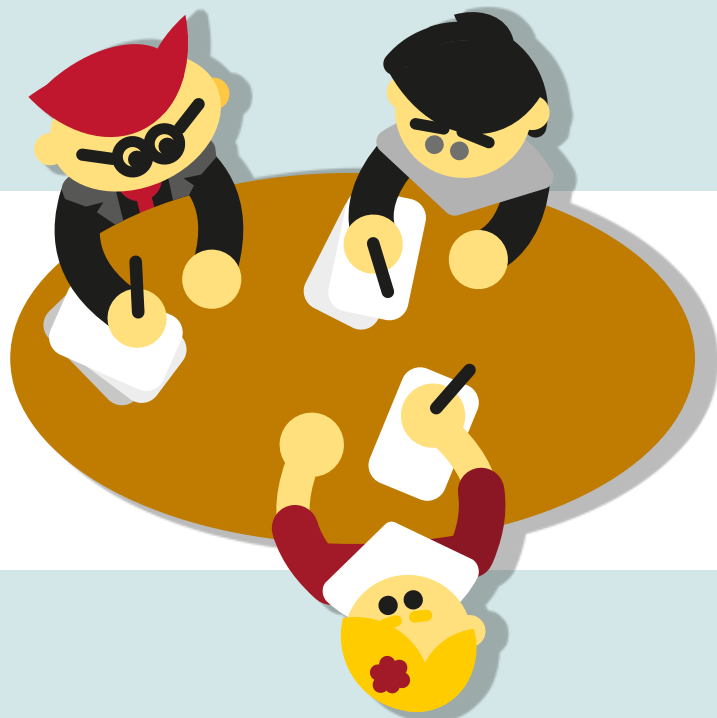
Führungskräfte durch Einzelcoachings begleiten und Führungskräfte tauschen sich untereinander aus

ERFOLGREICHE FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG

auf der Leitungsebene „Fehler“ oder den „Umgang mit schwierigen Situationen“ thematisieren

Führungsthemen, z.B. Umgang mit der jüngeren Generationen, gemeinsam bearbeiten

Der Entwicklung der Führungskräfte kommt eine besondere Bedeutung zu.





SCHLÜSSEL 4: CONTROLLING – LERNKULTUR – FEHLERKULTUR

Personalführung und Controlling gehören zusammen. Wie ist Controlling mit Vertrauen und Wertschätzungskultur vereinbar?

Um diese Frage besser beantworten zu können, schauen wir uns drei beispielhafte Situationen an, die typisch für die Branche sind:

Beispiel 1

Im Mitarbeitergespräch wurde mit einem Servicemitarbeiter vereinbart, sich einen Coach zu suchen, mit dem er am Thema „Wie gehe ich mit Stresssituationen um?“ arbeiten soll. Das operative Geschäft läuft auf Hochtouren. Ende Oktober stellen Inhaber und Mitarbeiter fest, dass noch nichts passiert ist. Der im Gastgewerbe oft hektische Alltag – vor allem in der Hauptsaison – hat das Thema in den Hintergrund gedrängt.



In der geschilderten Situation müsste der Inhaber nach einem Monat nachfragen, ob der Servicemitarbeiter schon einen Coach gefunden hat. Er sollte Tipps zur Suche geben und eine klare Frist setzen.

Beispiel 2

In einem kleineren Frühstückshotel hat die Inhaberin sehr genaue Vorstellungen darüber, wie die kleine Blumenvase auf dem Frühstückstisch zu stehen hat und wie ein Anruf entgegengenommen werden soll. Sie beobachtet ihre Mitarbeiterinnen im Frühstücksservice und an der Rezeption sehr genau. Die Mitarbeiterinnen fühlen sich eingeengt, spüren wenig Vertrauen und machen immer mehr Fehler.



Hier ist der Inhaberin zu raten, ihren Mitarbeiterinnen mehr Raum zu geben – auch für Fehler – und unterschiedliche Lösungen zu akzeptieren. Übersteigertes Controlling zieht unbeabsichtigte negative Folgen nach sich.

Beispiel 3

In einem Hotel sind die Ostertage vorbei – viel Stress für alle. Vieles lief gut, die allermeisten Gäste waren hochzufrieden. Trotzdem gab es einige Situationen, die angespannt waren, Rangeleien untereinander, Vorwürfe zwischen Küche und Service etc. Was passiert häufig? Nichts.



Sinnvolles Controlling in solchen Situationen heißt, eine Nachbesprechung mit allen durchzuführen, die positiven Dinge nicht in den Hintergrund rücken zu lassen und dennoch Kritisches anzusprechen. Dann kann gemeinsam überlegt werden, was das nächste Mal anders laufen soll.

Fehler sind wichtig – weil man daraus lernen kann. Eine positive Fehlerkultur zeichnet sich durch große Offenheit und gemeinsamen Austausch aus.

5

SCHLÜSSEL 5: MOTIVATION

Oftmals wird von Führungskräften gefragt „Wie kann ich meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren?“ Eine gute Antwort lautet: Sie können durch Ihr eigenes Führungsverhalten einen Beitrag dazu leisten, dass Beschäftigte nicht demotiviert werden.“ Was also führt zur Demotivation?

Verschiedene Verhaltensweisen von Führungskräften können dazu führen, dass die Beschäftigten demotiviert werden.

Typische Beispiele der Demotivation sind:

- Beschäftigte, die etwas falsch gemacht haben, vor der Kollegenschaft bloßstellen.
- Alles kontrollieren und korrigieren.
- Angestellte vor den Gästen kritisieren.
- Nur über Fehler reden.
- Alle Arbeitsabläufe bis ins kleinste Detail hinein schriftlich regeln.
- Permanent Druck aufbauen, ohne Entspannungspausen einzuplanen.
- Aufgaben geben, von denen die Führungskräfte wissen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese nicht erfüllen können.

- Jemanden nicht in seinen Ressourcen arbeiten lassen.
- Erfolge durch das Wörtchen „aber“ einschränken.
- Schlechte Laune an die Beschäftigten weitergeben.
- Erfolge, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erzielt haben, sich selber zurechnen.
- Versprechungen machen, die man nicht einhalten kann.
- „Lieblings“-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter pflegen und andere vernachlässigen.

Beschäftigte nicht zu demotivieren, ist eine hohe Kunst. Es geht nicht darum, Mitarbeitende in Watte zu packen. Auch Führungskräfte dürfen schlecht gelaunt sein, sich über Angestellte ärgern, sie kontrollieren oder wütend darüber sein, dass jemand zum dritten Mal den gleichen Fehler macht – Sie sollten allerdings die Folgen ihres Handelns bedenken und auf Professionalität achten.

Außerdem ist es wichtig, dass Sie ihre Beschäftigten gut kennen und mit individuellen, nicht zu erwartenden Gratifikationen reagieren können. Motivation durch Gratifikation nutzt sich ab, wenn der Beschäftigte sie erwarten kann. Dazu kommt: jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter hat eine andere Motivationsstruktur: dem einen ist Geld wichtig, dem zweiten ein freier Tag und dem dritten ein Gutschein für ein Konzert.



Motivieren muss sich jeder einzelne selbst. Es können allerdings Arbeitsbedingungen geschaffen werden, die nicht demotivierend wirken.



GUTE PRAXIS

**JORDAN'S
UNTERMÜHLE,
KÖNGERNHEIM**

BETRIEBSGRÖSSE

ca. 25 Mitarbeitende

ANSPRECHPARTNER

Martina und Gerhard Jordan,
Inhaber

INTERNET

www.jordans-untermuehle.de



GUTE PRAXIS Jordan's Untermühle

Das Führen systematischer Mitarbeitergespräche in Jordan's Untermühle führt zu wertschätzender Kommunikation und Zusammenarbeit.

In Köngernheim – im rheinhessischen Weinland – hat die Familie Jordan seit 1999 ein Hotel aufgebaut, das immer noch im Wachstumsprozess ist: 30 Zimmer, Tagungsbetrieb und Feierlichkeiten im historischen Ambiente, ca. 25 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Frau und Herr Jordan sind stark im operativen Geschäft verankert; es fehlt eine zweite Führungsebene, da das Hotel dafür noch nicht groß genug ist. Somit ist die Personalführung Aufgabe der beiden Inhaber, die diese intensiv wahrnehmen. Bislang gab es keine systematischen Mitarbeitergespräche, die eine Leistungsbeurteilung umfassten. Gespräche gab es viele: anlassbezogen, fürsorglich, eher zwischen Tür und Angel. Gemeinsam mit Frau und Herrn Jordan wurde das „Mitarbeitergespräch“ konzipiert mit der Festlegung der Themen, des Ablaufs,

der Leistungskriterien sowie der Art der Gesprächsführung. Zur Vorbereitung auf die Gespräche erhielten die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einen entsprechenden Leitfaden. Trotz Saisongeschäft fanden die Gespräche innerhalb eines recht kurzen Zeitraumes statt. Zur Unterstützung war der Berater bei zwei Gesprächen als Beobachter dabei und gab im Anschluss an jedes Gespräch ein intensives Feedback. Inhaber und Beschäftigte erlebten die Gespräche als äußerst nützlich und wertschätzend, da sie Feedback erhielten und Absprachen getroffen wurden. Frau Balz, die Empfangsleitung in Jordan's Untermühle ist daher der Auffassung:

„Wie kann man den Standpunkt des anderen besser verstehen, als in einem persönlichen und wertschätzenden Mitarbeitergespräch? Man spricht, hört zu, erhält Lob & Kritik und wird für die neuen Herausforderungen motiviert, um diese erfolgreich meistern zu können.“

„Wertschätzung gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und im Team untereinander spielen für die Motivation eine essenzielle Rolle.“

Gerhard Jordan, Inhaber Jordan's Untermühle

Die Inhaber machten aber auch die Erfahrung, dass das Führen von Mitarbeitergesprächen Ressourcen und Durchhaltevermögen erfordert.

Anna Balz, Empfangsleitung Jordan's Untermühle



In Jordan's Untermühle wird es zukünftig darauf ankommen, die getroffenen Absprachen in das Controlling aufzunehmen, kurze „Boxenstopps“ einzulegen und die Gespräche weiterhin regelmäßig zu führen.

Martina und Gerhard Jordan



BETRIEBSGRÖSSE

ca. 30 Mitarbeitende

ANSPRECHPARTNERIN

Heike Sommer,
Hoteldirektorin

INTERNET

www.speicher-barth.de

GUTE PRAXIS



**HOTEL
SPEICHER BARTH,
BARTH**

GUTE PRAXIS Hotel Speicher Barth

Gute Führung mit viel Herz und Engagement: Seit 2013 bringt die neue Hoteldirektorin frischen Wind und Leben in die Führungskultur des Hotels Speicher Barth.

Das Hotel Speicher Barth liegt direkt am Yachthafen des Ostseebades Barth in Mecklenburg-Vorpommern. Die Hoteldirektorin Frau Sommer übernahm das Design-Hotel mit seinen 44 Zimmern und großen Räumlichkeiten für Veranstaltungen im Jahr 2013.

Zu Beginn war der Krankenstand der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter recht hoch und die Stimmung recht schlecht. Die wesentliche Herausforderung bestand für die Direktorin darin, die Belegschaft auf einer persönlichen Ebene zu erreichen, sie wertzuschätzen, ihre Potenziale zu erkennen und sie langfristig zu motivieren.



„Die Mitarbeiter waren sehr in sich gekehrt, fast schon abgearbeitet und haben ihre Persönlichkeit kaum in den Berufsalltag eingebracht. Meine Hauptaufgabe bestand somit darin, das gesamte Team im Speicher wieder zum Leben zu erwecken.“

Heike Sommer, Hoteldirektorin Speicher Barth

AKTIVITÄTEN Was wurde wie gemacht?

Zunächst ging es Frau Sommer darum, die Menschen im Hotel in zahlreichen Mitarbeitergesprächen und Teambesprechungen kennenzulernen und gemeinsam Mitarbeiterstrukturen herauszuarbeiten und Abteilungen zu formieren. Sie hat ganz bewusst darauf gesetzt, die Erfahrungen der Altgelernten mit der Neugierde und der „Ich will was erreichen“-Mentalität der Jüngeren zu paaren. Mit dem Ergebnis ist sie sehr zufrieden. Es bildeten sich gut funktionierende Teams mit starkem Zusammenhalt.

Als Führungskraft setzt sie stets auf einen respektvollen, menschlichen Umgang miteinander und hat jederzeit ein offenes Ohr für die Belange der Beschäftigten. Transparente Informations- und Kommunikationskultur wird im Hotel Speicher gepflegt und gelebt.

Wenn es darum geht, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren, ist echte und persönliche Wertschätzung der Dreh- und Angelpunkt jeder Personalarbeit. Zum Beispiel ruft im Hotel Speicher die Chefin ihre Angestellten zum Geburtstag persönlich an und spricht dem gesamten



Heike Sommer

Team nach jedem größeren Event ihren Dank aus. Zu weiteren Maßnahmen zählen kostenfreies Mitarbeiteressen, monatliche Wertgutscheine und Geburtstagsgutscheine, günstige Übernachtungsmöglichkeiten in anderen Hotels über das Programm „PersoNights“ und Präsente bei erfolgreich absolvierten Weiterbildungen.

Geht es um Mitarbeitermotivation und Teambuilding, ist es ihrer Ansicht nach wichtig, außergewöhnliche und besondere Erlebnisse zu schaffen. Im Hotel Speicher waren zwei Aktionen besonders erfolgreich: die gemeinsame Entrümpelungsaktion des Hauses und der anschließende große Trödelmarkt sowie das Gewinnen des Wettbewerbs „Mein himmlisches Hotel“ (Vox).

„ Der Trödelmarkt war wirklich ein schönes Fest. Es war toll, zu sehen, wie alle im Team tatkräftig mit angepackt haben und voller Elan und Freude dabei waren. Aber noch viel mehr wurde das Team im Wettbewerb „Mein himmlisches Hotel“ zusammengeschweißt. Voller Stolz haben wir den Titel gemeinsam gewonnen und nach Hause ins Hotel getragen. Alle im Team sind jeden Tag aufs Neue motiviert, diese tolle Auszeichnung zu leben. “

ERFOLGSFAKTOREN Was können andere davon lernen?

Frau Sommer weiß genau, dass ein Wandel in der Führungskultur seine Zeit braucht.

„ Derartiges erreicht man nur Schritt für Schritt. Hier kommt es besonders auf den respektvollen Umgang untereinander an. Ich rate, stets authentisch zu bleiben. Das gilt sowohl für das persönliche Führungsverhalten dem Team gegenüber als auch im Umgang mit den Gästen. Die Kultur muss einfach gelebt werden. Nur so ist man glaubhaft und kann etwas erreichen. “

Anderen in der Branche empfiehlt Frau Sommer, aktiv und immer wieder das Gespräch mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu suchen. Die Nähe zum den Beschäftigten ist enorm wichtig, um sie persönlich kennenzulernen, zu erreichen, abzuholen und deren Entfaltungspotenzial auszuschöpfen. Der Mehrwert ist enorm, da Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so langfristig an das Unternehmen gebunden werden können. In Zeiten des Nachwuchs- und Fachkräftemangels in Hotellerie und Gastronomie ist dies nicht zu unterschätzen.



Team Hotel Speicher Barth

GUTE FÜHRUNG UND KOMMUNIKATION „Worauf Sie unbedingt achten sollten“



Individuelle Personalführung

Sie sollten Ihre Personalführung individuell auf die einzelnen Menschen ausrichten, denn deren Kompetenzen, Befindlichkeiten, Präferenzen und Motive sind verschieden (z.B. in der Dienstplangestaltung).



Kontrollieren und Delegieren

„Controllen“ Sie die Themen und Vereinbarungen, die Ihnen wirklich wichtig sind. Delegieren Sie Kontrollaufgaben auch an die Beschäftigten. Diese sollen lernen, bestimmte wichtige Themen im Fokus zu halten (z.B. Servicequalität).



Respektvolle Wertschätzungskultur

Praktizieren Sie im Unternehmen Wertschätzungskultur. Achten Sie auf Respekt und Höflichkeit untereinander, sowie zwischen den Teams. Schüren Sie nicht Konkurrenz, sondern Kooperation z.B. zwischen Küche und Service.



Keine Demotivation

Achten Sie darauf, Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht zu demotivieren.



Gesprächs- und Feedbackkultur

Bauen Sie eine effiziente Gesprächs- und Feedbackkultur auf (regelmäßige kurze Mitarbeitergespräche, Teammeetings, Übergabe).



Positive Fehlerkultur

Sprechen Sie positiv über Fehler, denn daraus können alle lernen (z.B. nach besonderen Gelegenheiten wie Hochzeiten, Weihnachtstage).





Personalrekrutierung und -bindung



Trends und Herausforderungen



Schlüssel

*Innovative Rekrutierungsinstrumente wählen
Eine interessante Arbeitgebermarke entwickeln
Vereinbarkeit von Familie und Beruf stärken
Bewerberprofil ausweiten*



Gute Praxis

*Hotel-Weinhaus Halfenstube
Romantik Hotel Scheelehof*



Worauf Sie unbedingt achten sollten



TRENDS UND HERAUSFORDERUNGEN

Personalrekrutierung und Instrumente zur Mitarbeiterbindung sind Bausteine jeder strategischen und erfolgreichen Personalarbeit und somit für die Zukunftssicherung eines Unternehmens wesentlich. Für jedes Unternehmen ist die Frage, wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewonnen und möglichst lange an den Betrieb gebunden werden können, von hoher Bedeutung. Gerade in der Hotellerie und Gastronomie, in der sich das Image des Hauses zu einem Großteil über die Service-

qualität definiert, sind gut qualifizierte, eingearbeitete und motivierte Beschäftigte das A und O. Es sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die unmittelbar und mittelbar im Kontakt mit den Gästen sind und somit für eine positive Außendarstellung des Unternehmens sorgen. Allerdings gestaltet sich die praktische Umsetzung von Personalrekrutierung und -bindung in der Branche komplex und herausfordernd.

Gastronomie- und Hotelleriebetriebe sind mit folgenden Entwicklungen und Herausforderungen konfrontiert:

„Recruiting“ im Hotel- und Gaststättengewerbe wird durch rückläufige Bewerberzahlen und eine zunehmende Konkurrenz um Arbeitskräfte erschwert. Arbeitgeber aus der Branche konkurrieren hier häufig direkt mit der Dienstleistungsbranche.

Der steigende Nachwuchs- und Fachkräftemangel der Branche wird durch eine hohe Mitarbeiterfluktuation verschärft.

Die Quote an vorzeitig aufgelösten Ausbildungsverträgen ist vergleichsweise hoch. Die HoGa-Ausbildungsberufe rangieren auf den unteren Rängen der Beliebtheitsskala (vor allem Köche/Köchinnen, Hotelfachleute).

Viele Betriebe kämpfen bei der Bewerberansprache gegen ein negatives Branchenimage. In der öffentlichen Wahrnehmung wurde dieses Bild vor allem durch Berichterstattung über „Schwarze Schafe“ der Branche geprägt.

Zahlreiche Unternehmen des Hotel- und Gaststättengewerbes haben aufgrund ihrer Größe (kleine und mittlere Unternehmen) keine eigene Personalabteilung. Zeit und Ressourcen für Personalarbeit zu erübrigen, ist im Alltagsgeschäft oft eine Hürde.

Es gibt strukturelle, regionale Besonderheiten, wie beispielsweise in den touristisch geprägten Küstenregionen Mecklenburg-Vorpommerns: Beschäftigte des Gastgewerbes arbeiten hier häufig in saisonalen Beschäftigungsverhältnissen.

Allgemein gilt für alle Unternehmen: Um am Arbeitsmarkt konkurrenzfähig sein zu können, ist ein positives Arbeitgeberimage eine unabdingbare Voraussetzung. In diesem Zusammenhang gilt es ebenfalls zu beachten, dass die jüngeren Generationen andere Ansprüche an Arbeitsbedingungen, Flexibilität und Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben haben.

Auf was sollte bei branchenspezifischen Maßnahmen der Personalrekrutierung und Mitarbeiterbindung geachtet werden? Wir empfehlen vier Schlüssel, die Ihnen die Türen zur einer erfolgreichen Personalrekrutierung und nachhaltigen Mitarbeiterbindung öffnen.



1

INNOVATIVE REKRUTIERUNGS-
INSTRUMENTE WÄHLEN



2

EINE INTERESSANTE
ARBEITGEBERMARKE
ENTWICKELN



3

VEREINBARKEIT VON FAMILIE
UND BERUF STÄRKEN



4

BEWERBERPROFIL AUSWEITEN



1

SCHLÜSSEL 1: INNOVATIVE REKRUTIERUNGS- INSTRUMENTE WÄHLEN



Die klassischen Instrumente zur Personalrekrutierung haben sich in den letzten Jahren besonders durch das Internet und die Nutzung von Sozialen Medien verändert. Meldet sich eine Bewerberin oder ein Bewerber auf die in der Vergangenheit übliche Stellenanzeige in der Lokalzeitung, ist dies heute die große Ausnahme. Weiten Sie aktiv Ihre Kommunikationskanäle aus, denken Sie über den Tellerrand hinaus, investieren Sie Zeit und setzen Sie gezielt auf folgende Instrumente:

● Aktive Präsenz in Sozialen Medien

Portale wie Facebook, Twitter, XING, LinkedIn oder auch andere Internetforen werden besonders gerne von den jüngeren Generationen genutzt, um sich über Karriereperspektiven und Stellengesuche zu informieren. Nicht zu unterschätzen ist die unmittelbare Verbreitung von Neuigkeiten: Wer kennt wen? Wer „postet“ oder „verlinkt“ eine Stellenanzeige und kommentiert sie zusätzlich? Investieren Sie Zeit in die Pflege Ihres Social Media-Auftritts. Nutzen Sie die Expertise und Netzwerke Ihrer Beschäftigten. Ein junger Mitarbeiter hat vielleicht Spaß daran, über seinen Arbeitsbereich zu berichten oder die hoteleigene Kommunikation über die Sozialen Medien zu übernehmen.

● Mitarbeiterempfehlungen nutzen

Weitere, eng damit verknüpfte Möglichkeiten sind Mitarbeiterempfehlungen. Zum Beispiel kann eine engagierte und motivierte Mitarbeiterin als Firmenbotschafterin authentisch über den beruflichen Alltag und Karriereperspektiven berichten.

● Erstberatung für Schülerinnen und Schüler und potenzielle Auszubildende

Persönliches Interesse für Berufe und Branchen wird schon in der Grundschule geweckt. Zeigen Sie Präsenz auf Informationstagen in Schulen sowie Ausbildungs- und Berufsmessen. Laden Sie interessierte Schülerinnen und Schüler sowie Lehrerinnen und Lehrer zu Schnuppertagen ein. Bieten Sie einen interessanten Einblick in Ihr Haus und Ihre Branche. Informationen über Berufe sowie Möglichkeiten für Praktika und Ausbildung sollten auf Ihrer Webseite aufgeführt und regelmäßig aktualisiert werden.

● Informationen und Werbung über berufliche Perspektiven

Das internationale, prestigeträchtige Image der Hotellerie sollte wieder verstärkt ins Zentrum der Wahrnehmung rücken. Machen Sie Werbung für Entwicklungsmöglichkeiten und berufliche Perspektiven im Unternehmen und in der Branche. Informieren Sie interessierte Bewerberinnen und Bewerber über Karriereplanung, Qualifizierungsprogramme, Aufstiegsperspektiven und Austauschprogramme mit anderen Unternehmen im In- und Ausland.

SCHLÜSSEL 2: EINE INTERESSANTE ARBEITGEBERMARKE ENTWICKELN

Ziel einer Arbeitgebermarke („Employer Branding“) ist es, sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren und somit eine hohe Effizienz bei der Personalrekrutierung zu erreichen. Bei der Entwicklung und erfolgreichen Etablierung einer Arbeitgebermarke nehmen die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine entscheidende Rolle ein.

Grundlage sämtlicher Ansätze zur Bildung einer Arbeitgebermarke ist die Investition in die eigenen Beschäftigten und die Unternehmenskultur. Zunächst müssen attraktive

Arbeitsbedingungen geschaffen und gelebt werden, um anschließend in einem zweiten Schritt über diese berichten zu können.

Zu Maßnahmen der Mitarbeiterbindung gehören attraktive Weiterbildungsangebote für alle Beschäftigten, Sozialleistungen wie z.B. ein Zuschuss zur Kinderbetreuung, die finanzielle Unterstützung für Familien, Sonderurlaub in privaten Notfällen, Mitarbeiteressen oder die Nutzung hoteleigener Leistungen.

Für eine positive und wertschätzende Unternehmenskultur sind folgende Punkte wesentlich:

Einhaltung von Vereinbarungen

„Let’s do it!“-Haltung anstatt leerer Lippenbekenntnisse

Persönliche Wertschätzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Geburtstagen & Jubiläen

Aussprechen von Lob, Anerkennung aber auch Kritik

POSITIVE UND WERTSCHÄTZENDE UNTERNEHMENSKULTUR

Empathie aller füreinander – über alle Hierarchiestufen

Schaffung von Raum für Ideen über Kreativzirkel: im Team werden gemeinsam Ideen entwickelt

Soziales Engagement des Unternehmens in der Region

Prämierung besonderer Leistungen von einzelnen Beschäftigten oder Teams z.B. mit Gutscheinen

Organisation regelmäßiger, gemeinsamer Erlebnisse für das Team, wie Sommerfest oder Betriebsausflug

Kommunikation nach außen “Tue Gutes und sprich darüber“

Hat das Unternehmen in seine Beschäftigten und die Pflege einer guten Unternehmenskultur investiert, gilt es nun im zweiten Schritt darüber zu berichten:

- Kommunikation sollte gleichzeitig nach innen und außen, auf Webseiten und in den Sozialen Medien über das betriebliche, regionale und soziale Engagement, die Unternehmenskultur, Weiterbildungsangebote, Sachleistungen und ideelle Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung erfolgen.
- Zusätzlich zu guter Kommunikation und Marketingaktivitäten, sollten die eigenen Beschäftigten eingebunden und zu authentischen Botschafterinnen und Botschaftern des Unternehmens gemacht werden. Neben Bewerberinnen und Bewerbern sind auch die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine wichtige Zielgruppe jeder Arbeitgeberimage-Strategie. In „Testimonials“ (Kurzporträts oder kleine Filme) berichten sie in Sozialen Medien, Unternehmens- und Branchenpublikationen oder auf Jobmessen über ihren Beruf, den Betrieb und die Branche.

- Grundsätzlich gilt: Qualifizierte und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Freude am Job, einer hohen Identifikation und emotionaler Bindung zum Unternehmen bleiben dem Betrieb langfristig erhalten. Gleichzeitig fungieren sie als authentische und wichtige Botschafterinnen und Botschafter und tragen zur Außendarstellung des eigenen Unternehmens bei.



PRAXISHILFE

Die Handlungsempfehlung „Arbeitgebermarke stärken“ hilft Ihnen anhand von Checklisten herauszufinden, womit Sie als Arbeitgeber punkten.
www.kofa.de





SCHLÜSSEL 3: VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF STÄRKEN

Wenn Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter eine Familie gründen, ändern sich die persönlichen Anforderungen an Arbeitszeiten und Flexibilität. Während noch bis vor einigen Jahren die Aufgabe der Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben allein in den Händen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lag, sehen sich die Betriebe heute mit der Aufgabe konfrontiert, ihren Beschäftigten bessere Angebote für ihre „Work-Life-Balance“ zu machen. Auch geht es nicht mehr nur um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, sondern insgesamt von Erwerbstätigkeit und Privatleben, das neben der Kinderbetreuung auch die Pflege von Angehörigen, das Ehrenamt, Weiterbildung und jegliche Art der individuellen Freizeitgestaltung umfasst.

Um Beschäftigte mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen zu unterstützen, sind flexible und familienfreundliche Arbeitszeitmodelle wichtig. Ob Jahresarbeitszeitkonten oder Teilzeitregelungen – die Bandbreite ist groß.

Zusätzlich können Geschäftsführende oder Inhaber und Inhaberinnen ihre Beschäftigten bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie beim Wiedereinstieg nach der Elternzeit unterstützen:

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Dienstplangestaltung beteiligen: Besondere Herausforderung sind die atypischen Arbeitszeiten in der Branche. Wenn andere frei haben, sind Restaurants und Hotels geöffnet. Zusammenhängende freie Tage, ein geregelter Arbeitsablauf und Einsatzplan sowie eine frühzeitige Urlaubsplanung sind den Beschäftigten wichtig. Es empfiehlt sich, Wünsche und private Termine der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Dienstplangestaltung zu berücksichtigen, oder - noch besser - das Team in die Planung mit einzubeziehen
- Kita-Öffnungszeiten bedarfsgerecht und flexibel ausbauen: Längere Öffnungszeiten sowie eine bessere Abdeckung von Kita und Hort sind besonders für Beschäftigte des Hotel- und Gastgewerbes von großer Bedeutung. In vielen Fällen fehlt es bei der Finanzierung derzeit noch an Lösungen. Unterstützen Sie als Unternehmen Ihre Beschäftigten mit Zuschüssen zur Kinderbetreuung, denn nicht nur die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch das Unternehmen profitieren von flexiblen Betreu-

ungsangeboten. Wird kein Kitaträger mit flexibleren Öffnungszeiten gefunden, können Unternehmenszusammenschlüsse und staatliche Unterstützung weitere Ansatzpunkte sein.

- Ferienprogramm für Kinder organisieren: Hochsaison ist immer in den Sommermonaten. Für viele Beschäftigte mit schulpflichtigen Kindern sind die 6-wöchigen Sommerferien eine organisatorische Hürde. Ein Ferienprogramm für Kinder in Form eines Sommercamps stellt für Kinder, Eltern und Betrieb gleichermaßen ein attraktives Angebot dar.
- Beratung und Serviceleistungen bereitstellen: Bei vielen Themen wie Gesundheit, Erhalt der Arbeitsfähigkeit und Wiedereinstieg ins Berufsleben kann externe Unterstützung und Beratung hilfreich sein. Serviceleistungen für Unternehmen und ihre Beschäftigten können u.a. die Unterstützung bei der Kinderbetreuung, der Wohnungssuche oder der Urlaubs- und Reiseplanung sowie einen Einkaufs- oder Behördenservice umfassen. Ein speziell auf die Bedarfe der Beschäftigten im Hotel- und Gaststättengewerbe ausgerichtetes Angebot ist notwendig. Hilfreich kann auch ein gemeinsam im Unternehmenszusammenschluss eingestellter Mitarbeiter oder die Einrichtung einer Servicestelle sein.

Außerdem ist es wichtig, regelmäßig mit den jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu sprechen, um über Veränderungen und eventuelle Belastungen Bescheid zu wissen. Wechselt ein Kind auf eine weiterführende Ganztageschule oder gibt es Aussicht auf einen Pflegeplatz im Altersheim, ändern sich umgehend Pflichten und Zeitabläufe zuhause. Eine gute Möglichkeit ist es, eine Person im Betrieb als internen Ansprechpartner oder interne Ansprechpartnerin für das Thema Vereinbarkeit zu benennen. Für junge Eltern sind die Inputs erfahrener Mütter und Väter sehr hilfreich und sollten gezielt weitergegeben werden.

Fakt ist: Pflichten, Bedürfnisse und Möglichkeiten sind bei jedem Beschäftigten unterschiedlich. Skizzieren Sie gemeinsam mit den jeweiligen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen einen passenden Weg. Personalpolitik ist immer individuell.

4

SCHLÜSSEL 4: BEWERBERPROFIL AUSWEITEN

Ausländische Nachwuchs- und Fachkräfte eröffnen zur Sicherung des zukünftigen Fachkräftebedarfs eine wichtige Perspektive. Gerade das Hotel- und Gaststättengewerbe kann von einer Interkulturalität und Sprachvielfalt der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern profitieren. In vielen Touristikregionen Deutschlands werden internationale Gäste derzeit in Marketinginitiativen explizit als Kundengruppe angesprochen und beworben. Erweitern Sie bei der Personalrekrutierung die Bewerberprofile:

- Beschäftigungsmöglichkeiten für Flüchtlinge, Migrantinnen und Migranten bieten: Ein Merkmal der Flüchtlingszuwanderung sind viele Menschen mit geringem Durchschnittsalter. Über Zugang zu Schulbildung und zum Ausbildungsmarkt dürfte bei dieser „jungen“ Gruppe ein erhebliches Qualifizierungspotenzial mit hohen Vermittlungschancen in den Arbeitsmarkt bestehen. Bieten Sie Einstiegsqualifizierungen und Praktika mit Aussicht auf Ausbildung und gestalten Sie berufsspezifische Sprachkurse mit.

- Übergeordnetes Ziel sollte sein, sich als Unternehmen und Branche mit attraktiven Beschäftigungsmöglichkeiten für zugewanderte Nachwuchs- und Fachkräfte zu etablieren.
- Nachwuchs- und Fachkräfte aus dem Ausland anwerben und qualifizierte Zuwanderung gestalten: Über europäische Austausch- und Vermittlungsprogramme wird seit vielen Jahren die berufliche Mobilität und der Zugang zum deutschen Ausbildungs- und Arbeitsmarkt von jungen Menschen aus der EU gefördert. Das EU-Förderprogramm „Erasmus+“ unterstützt derzeit die Mobilität von Auszubildenden und Studierenden innerhalb der EU im Rahmen der beruflichen Bildung.

Wichtig ist es, im Umgang mit Nachwuchs- und Fachkräften aus dem Ausland interkulturelles Fingerspitzengefühl zu beweisen und gerade jungen Menschen aus anderen Kulturkreisen mit Rat und Tat zur Seite zu stehen.



PRAXISHILFE

Das Magazin In Arbeit bietet Einblick in den Alltag kleiner und mittelständischer Unternehmen, die mit Geflüchteten zusammenarbeiten.
www.inqa.de



TIPP

Nutzen Sie hierzu das EU-Förderprogramm „Erasmus+“ zur Unterstützung der beruflichen Mobilität innerhalb der EU.
www.na-bibb.de



BETRIEBSGRÖSSE

12 Mitarbeitende

ANSPRECHPARTNER

Frau Silvia Hees,
Inhaberin und Geschäftsführerin

INTERNET

www.halfenstube.de



GUTE PRAXIS

**HOTEL-WEINHAUS
HALFENSTUBE,
SENHEIM**

GUTE PRAXIS Hotel-Weinhaus Halfenstube

Respektvoller Umgang untereinander sowie das Übertragen von Verantwortung sind wesentliche Erfolgsfaktoren.

Das familiengeführte Hotel an der Mosel wurde 2014 von der Tochter Silvia Hees übernommen. Das Hotel verfügt über 19 Zimmer.

Es werden 12 Personen beschäftigt. Wie in vielen Betrieben der Branche ist die Rekrutierung von Personal schwierig und erfolgt aufgrund der Lage des Hotels im regionalen Umfeld. Besonders wichtig ist daher die Personalbindung. Schon einige grundlegende Maßnahmen können dabei die Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen.

„Der respektvolle Umgang untereinander sowie das Übertragen von Verantwortung sind wesentliche Erfolgsfaktoren und damit Aspekte, die jeder Gastbetrieb bzw. Hotelier beachten sollte. Dann klappt auch die Kommunikation untereinander und im Team besser.“

Silvia Hees, Inhaberin und Geschäftsführerin

Um eine offene, vertrauensvolle und respektvolle Kommunikationskultur zu etablieren, wurden unter Begleitung des Beraters regelmäßig stattfindende Teamsitzungen eingeführt mit dem Ziel, Arbeitsabläufe zu optimieren, über Fehler und Verbesserungspotenziale zu sprechen und die Verantwortungsübernahme jedes Einzelnen zu stärken. Die Inhaberin motiviert ihre Beschäftigten, eigenverantwortlich besprochene Aufgaben zu übernehmen. Ein gutes Beispiel dafür ist die Entwicklung einer Mitarbeiterin, die nach der Ausbildung zur Halfenstube kam und zwischenzeitlich neben den Aufgaben am Empfang auch selbstständig die zentrale Aufgabe der Zimmerreservierung von ihrer Chefin übernommen hat.

Es wurde ein Vorschlagswesen eingeführt, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser einzubeziehen und ihnen zu ermöglichen, sich an der Gestaltung des Betriebes aktiv zu beteiligen. Das steigert die Identifikation mit dem Unternehmen und Mitarbeitende fühlen sich deutlich mehr wertgeschätzt.

Auch umgekehrt spielt Feedback selbstverständlich eine wichtige Rolle. Anerkennende Worte auch mal im Alltag

aussprechen und damit Leistungen jedes einzelnen nicht als selbstverständlich wahrnehmen, sind bereits kleine Maßnahmen, mit denen Frau Hees die Motivation hebt.

Die Inhaberin nahm an einem Einzelcoaching zu Personalführung und dem Führen von Mitarbeitergesprächen teil. Denn durch die Verbesserung der eigenen Führungsqualitäten lässt sich auch die Mitarbeiterbindung fördern. Nicht umsonst existiert der alte Spruch, Mitarbeiter kommen wegen des Jobs und gehen wegen des Chefs.

Frau Hees ist es wichtig, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerne bei ihr arbeiten und mit Freude bei der Arbeit sind. Einen wesentlichen Beitrag dazu liefert die Stimmung im Team. Mit der gesamten Belegschaft wird nach den erlernten Methoden aus der Beratung gearbeitet, u.a. regelmäßige Teamsitzungen und systematische Mitarbeitergespräche. Alle haben erkannt, wie wichtig es ist, regelmäßig an einem Tisch zu sitzen, um sich auszutauschen und abzustimmen.

Team Hotel-Weinhaus Halfenstube



BETRIEBSGRÖSSE

75 Mitarbeitende

ANSPRECHPARTNER

Eike Sadewater, Geschäftsführer

INTERNET

www.scheelehof.de



GUTE PRAXIS

ROMANTIK HOTEL
SCHEELEHOF,
STRALSUND



GUTE PRAXIS

Romantik Hotel Scheelehof

Für den Geschäftsführer des Romantik Hotels Scheelehof in Stralsund verkörpern seine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen das Markenimage des Hauses.

Das denkmalgeschützte Haus mit seinen 92 Zimmern und seinem breitgefächerten gastronomischen Angebot von Kneipe über Café bis zum Hotel-Restaurant befindet sich im Zentrum der Hansestadt Stralsund. Geschäfts-

führer Eike Sadewater beschäftigt hier ca. 75 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. In Zeiten des Nachwuchs- und Fachkräftemangels ist die Konkurrenz um gutes Personal groß. Gerade die Branche Hotellerie und Gastronomie hat unter negativen Schlagzeilen zu leiden und an Attraktivität einbüßen müssen. Herr Sadewater versucht sich durch eine ganze Reihe von Maßnahmen als guter und interessanter Arbeitgeber zu positionieren.



Qualifizierte, zufriedene und langjährige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind das A und O. Unternehmenserfolg wird meiner Meinung nach klar über das Personal definiert.“

Eike Sadewater, Geschäftsführer Hotel Scheelehof

AKTIVITÄTEN

Was wurde wie gemacht?

In seine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen investiert Herr Sadewater bewusst sehr viel. „Wir sind ein familienorientiertes Unternehmen. Qualifizierte, zufriedene und langjährige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind das A und O. Unternehmenserfolg wird meiner Meinung nach klar über das Personal definiert.“ Für ihn steht fest: Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verkörpern das Markenimage des Hotels. Und Mitarbeiterzufriedenheit ist eine wesentliche Voraussetzung für Gästezufriedenheit.

Im Scheelehof bekommen alle Beschäftigten von Anfang an einen unbefristeten, ganzjährigen Arbeitsvertrag. Das ist für die Branche und Region Mecklenburg-Vorpommern keine Selbstverständlichkeit. Weitere Maßnahmen sind Kita-Zuschüsse, hochwertiges Mitarbeiteressen und die kostengünstige oder sogar -freie Nutzung des Wellnessprogramms im Hotel. Auch für Fitnesskurse bekommen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen anteilig Kosten erstattet. Ein besonderer Anreiz ist das hauseigene Prämiensystem, über das jeder Mitarbeiter und jede Mit-



Eike Sadewater

arbeiterin am Ende des Jahres einen zusätzlichen Bonus von bis zu 1.000 € erhalten kann.

Seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter versucht er zu motivieren und im Unternehmen zu halten:

„ Die Teams sollen gut funktionieren, Arbeit soll hier Spaß machen. “

Offene Kommunikation wird im Scheelehof großgeschrieben. Der Geschäftsführer hat immer ein offenes Ohr für die Anliegen seiner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Das ist ihm wichtig und soll auch so von seinen Führungskräften weitergelebt werden.

Im Scheelehof stehen jedes Jahr Personalgespräche an. Führungskräfte sprechen mit ihrem Team, Herr Sadewater mit seinen Führungskräften. Dafür gibt es standardisierte Vorlagen, die Raum für gegenseitiges Feedback lassen. Gemeinsam getroffene Vereinbarungen, wie zum Beispiel über Weiterbildungen, werden schriftlich festgehalten und anschließend von allen Beteiligten unterschrieben. Die Protokolle werden Herrn Sadewater vorgelegt. Die Personalabteilung checkt regelmäßig, ob auch alles eingehalten wurde.

ERFOLGSFAKTOREN

Was können andere davon lernen?

Herr Sadewater ist sich sicher, dass sich Investitionen in Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auszahlen.

„ Der Zusammenhang ist doch klar. Mitarbeiterzufriedenheit bedingt eine niedrige Mitarbeiterfluktuation. Das wiederum führt zu mehr Gästezufriedenheit. Die Gäste kommen gerne wieder und wir können höhere Gewinnspannen generieren. “

Als langfristiges Ziel hat er sich gesetzt, die Fluktuation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen noch weiter zu senken.

Mit Blick auf die Branche und Region in Mecklenburg-Vorpommern wünscht er sich, dass mehr für Beschäftigte in Hotellerie und Gastronomie getan wird.

„ Warum ziehen andere nicht nach und bieten ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen wie wir hier im Scheelehof unbefristete und ganzjährige Arbeitsverhältnisse? Nur darüber lässt sich die zwingend notwendige Attraktivität der gastgewerblichen Berufe herbeiführen und die Branche kann sich sukzessive von dem teilweise bedrohlichen Fachkräftemangel erholen. Gleichzeitig ist es wichtig, dass die Branche erkennt, dass Qualität ihren Preis haben muss. Der ständige Preiskampf und die „Geiz ist geil - Mentalität“ führt zu notwendigen Kosteneinsparungen und lässt kaum ein vernünftiges Personalkonzept zu. “



PERSONALREKRUTIERUNG UND -BINDUNG

„Worauf Sie unbedingt achten sollten“



Social Media-Ansprache

Setzen Sie bei der Bewerberansprache auf einen gut ausgebauten Social Media-Auftritt. Nutzen Sie die Möglichkeiten, die sich über das Internet ergeben.



Ausbildungs- und Berufsinformation

Zeigen Sie Präsenz auf Ausbildungs- und Berufsmessen sowie Informationstagen in Schulen. Organisieren Sie Schnuppertage für interessierte Schülerinnen und Schüler sowie Lehrerinnen und Lehrer.



Arbeitgebermarke

Nehmen Sie sich Zeit bei der Entwicklung einer Arbeitgebermarke. Investieren Sie in eine wertschätzende Unternehmenskultur und profitieren Sie von engagierten und motivierten Beschäftigten als Firmenbotschafter für Ihren Betrieb und Ihre Branche.



Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Sprechen Sie mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und entwickeln Sie individuell auf die einzelnen Personen ausgerichtete Lösungen.



Bewerberprofile

Denken Sie bei der Personalrekrutierung über den Tellerrand hinaus und erweitern Sie die Bewerberprofile. Bieten Sie Einstiegsqualifizierungen, Praktika und Ausbildungsplätze für Flüchtlinge, Migrantinnen und Migranten.





Teamentwicklung



Trends und Herausforderungen



Schlüssel

Bestandsaufnahme – wo stehen wir?

Ziele und Vereinbarungen treffen und kontrollieren – Wo wollen wir hin?

Team-Meetings interessant und effizient gestalten

Teamleitung als Vorbild

Den Zusammenhalt im Team stärken



Gute Praxis

Hotel am Wartturm

Wasems Kloster Engelthal



Worauf Sie unbedingt achten sollten



TRENDS UND HERAUSFORDERUNGEN

Teamarbeit ist in vielen betrieblichen Bereichen eine Selbstverständlichkeit – und dennoch ist sehr gute Teamarbeit eher selten anzutreffen. Der Begriff „Team“ wird inflationär verwendet und weist zudem große Unklarheiten auf. Generell wird die Bedeutung von Teamarbeit vor dem Hintergrund zunehmender Komplexität, steigender Anforderungen der Kunden und zunehmender Individualisierung der Wünsche noch zunehmen. Kleine, selbstständig agierende Einheiten, laufende Abstimmung und Koordination, Kreativität und Übernahme von Verantwortung sind einige Schlagworte der personalpolitischen Debatte.

Zwar ist in den Unternehmen der Hotellerie und Gastronomie Teamarbeit in der Küche, im Service, in der Rezeption und zwischen diesen Bereichen eine unabdingbare Voraussetzung, um die Arbeit und die Anforderungen gut zu bewältigen. Dennoch lenkt ein Gang durch die Praxis den Blick auf folgende Herausforderungen:

Herausforderungen in der Praxis:

- Wertschätzender und respektvoller Umgang miteinander bilden die Grundlagen eines gut funktionierenden Teams und sind oftmals nicht vorhanden. ●
- Aufgrund der Hektik und des hohen Drucks ist es notwendig, eine positive und motivierende Arbeitsatmosphäre in den Teams zu schaffen. ●
- Es gilt, diejenigen Leitungskräfte zu fördern, die nicht nur über die fachlichen Qualifikationen, sondern auch über die sozialen Kompetenzen verfügen, die Führungsaufgaben erfordern. ●
- Die Teams benötigen Zeit, sich weiter zu entwickeln und zu verbessern. Die Herausforderung besteht im Aufbau einer effizienten Meetingkultur, die die Teambildung beschleunigt. ●

Wir empfehlen fünf Schlüssel für eine gute und erfolgreiche Teamentwicklung.

BESTANDSAUFNAHME –
WO STEHEN WIR?

1

2

ZIELE UND VEREINBARUNGEN TREFFEN UND
KONTROLLIEREN – WO WOLLEN WIR HIN?

3

TEAM-MEETINGS INTERESSANT
UND EFFIZIENT GESTALTEN

TEAMLEITUNG ALS VORBILD

4

5

DEN ZUSAMMENHALT
IM TEAM STÄRKEN

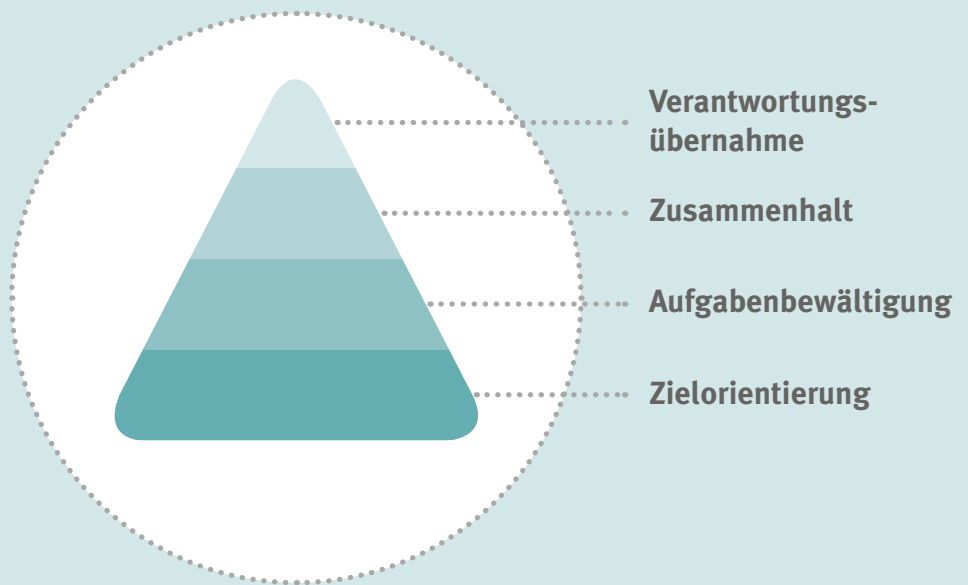


SCHLÜSSEL 1: BESTANDSAUFNAHME – WO STEHEN WIR?

Jedes Team benötigt eine Bestandsaufnahme: Wo stehen wir als Team? Was machen wir gut? Wo können wir uns verbessern? Es gibt unterschiedliche Modelle und Methoden, um eine Teamanalyse zu erstellen. Ein Beispiel ist die

Kasseler Teampyramide. Mittels der Teampyramide lässt sich die Zusammenarbeit auf den Ebenen Zielorientierung, Aufgabenbewältigung, Zusammenhalt und Verantwortungsübernahme analysieren.

Kasseler Teampyramide



Geeignet ist auch das Instrument „Teamdiagnose“, das im Rahmen des Projektes „Guter Gastgeber-Guter Arbeitgeber“ erprobt wurde. Anhand von 12 Aussagen, wie z.B. „Wir tauschen uns über Fehler aus und lernen daraus“, kann das Team eine Positionsbestimmung erstellen und Verbesserungspotenzial identifizieren. Die 12 Aussagen

beziehen sich auf die Ebenen „Aufgaben bewältigen“, „Miteinander lernen“ und „Miteinander kommunizieren“. Wichtig ist, dass die Mitglieder des Teams (beispielsweise der Küche oder des Service) ehrlich miteinander ins Gespräch kommen und sich gegenseitig Feedback geben.



PRAXISHILFE

Die Teamdiagnose bietet Ihnen als Onlinetest eine Positionsbestimmung Ihres Teams.
www.guter-gastgeber-guter-arbeitgeber.de

SCHLÜSSEL 2: ZIELE UND VEREINBARUNGEN TREFFEN UND KONTROLLIEREN – WO WOLLEN WIR HIN?

Ein zweiter Schritt in der Teamentwicklung besteht darin, eine gemeinsame Vorstellung davon zu entwickeln, was ein gutes Team ausmacht. Jedes Team sollte ein eigenes Profil entwickeln und auch benennen: Was zeichnet uns aus? Was macht uns einzigartig?

Das Profil kann beispielsweise in Form von Leitsätzen erstellt werden (wie z.B.: „Wir tauschen uns ständig über Fehler aus und lernen daraus“). Entscheidend für den Erfolg dabei ist, dass diese Leitsätze immer wieder auf den Prüfstand kommen und gecheckt werden: Sind wir dort, wo wir sein wollen? Was müssen wir anders machen, um dahin zu kommen? Die Leitsätze sollten gemeinsam ausgearbeitet werden, von allen unterschrieben werden und auch täglich im Arbeitsprozess sichtbar sein. Leitsätze und Leitbilder dürfen nicht in der Schublade verschwinden. Zusätzlich oder auch alternativ zu den Leitsätzen könnten die verschiedenen Teams in Unternehmen des Gastgewerbes auch für jedes Jahr ein gemeinsames Ziel formulieren, wie beispielsweise „Verringerung des Ressourceneinsatzes um 4%“.

Ein weiterer Schritt ist das Aufstellen von Regeln und Vereinbarungen. Anders als die Leitlinien des Teams sind Vereinbarungen und Regeln konkreter und unterstützen die Arbeitsabläufe im Unternehmen. Das können Checklisten für das Housekeeping, Standards für die Abläufe bei Festlichkeiten, Regeln beim Einchecken, Klärung von Verantwortlichkeiten, Umgang mit Fehlern oder Rezepte des Küchenchefs oder der Küchenchefin sein. Auch hier gilt: der Erfolg hängt vom Controlling ab. Die besten Checklisten helfen nicht, wenn ihre Einhaltung nicht überprüft wird. Die Checklisten können insgesamt zu einem Qualitätsmanagement-System ausgebaut werden.

Sowohl die Leitsätze, die Ziele als auch die Vereinbarungen und Regeln dienen der gemeinsamen Ausrichtung und Orientierung. Deshalb ist es so entscheidend, dass das Team diese Leitsätze, Ziele und Vereinbarungen gemeinsam erarbeitet. Von oben verordnete Leitbilder und Regeln sind dagegen oft nicht wirksam.

*Wo wollen wir hin.
Dies gilt es im Team
gemeinsam zu entwickeln.*



3

SCHLÜSSEL 3: TEAM-MEETINGS INTERESSANT UND EFFIZIENT GESTALTEN

Ohne Teammeetings lassen sich weder Bestandsaufnahme noch Leitlinien und konkrete Regeln und Standards gut etablieren. Da Teammeetings in der Regel eher mit „Stöhnen“ als mit „Begeisterung“ aufgenommen werden, ist es wichtig, sie effizient und interessant zu gestalten. Dabei sollen generell vier Arten von Meetings unterschieden werden:

- **Leitungs-Meetings:** Wenn die Unternehmen eine entsprechende Größe aufweisen und Abteilungsstrukturen und Leitungen haben, ist es sinnvoll, regelmäßige Meetings mit Inhaber, Geschäftsführer oder Hotelleitung und den Abteilungsleitungen durchzuführen. Die Qualität der Führungsebene und das hier erlebte Vertrauen, gute Abstimmungsmechanismen sowie gemeinsame Ausrichtung sind entscheidend für den Erfolg des ganzen Unternehmens und der einzelnen Teams.
- **Operative Meetings:** Einzelne Bereiche wie Küche, Service, Rezeption, Housekeeping sollten regelmäßig kürzere Meetings von ca. 10 bis 15 Minuten durchführen, die die Übergabe sowie den tagesaktuellen Bedarf regeln.
- **Abteilungs-Meeting:** Jedes Team sollte einmal jährlich die Möglichkeit einer Auszeit haben, um über sich selbst als Team zu sprechen. Diese team-internen Klausuren sollten mindestens halbtägig sein und Raum für Austausch, Reflexion, Weiterentwicklung und Feedback bieten.
- **Team-Klausur:** Schließlich ist zu empfehlen, dass Unternehmen einmal pro Jahr ein Gesamt-Meeting anbieten. Hier geht es hauptsächlich um Informationen zum geschäftlichen Erfolg, zur Weiterentwicklung und auch zu den Zielen im Unternehmen.

Die 4 Meeting-Arten sollten mit unterschiedlicher Häufigkeit und Regelmäßigkeit erfolgen:

Leitungs-Meetings

Operative Meetings

DIE 4 ARTEN VON TEAMMEETINGS

Abteilungs-Meeting

Team-Klausur

Die Leitungs-Meetings sollten sowohl moderiert als auch protokolliert werden und zugleich abwechslungsreich gestaltet sein (z.B. neue Themen). Denkbar ist auch, dass einzelne Abteilungsleitungen inhaltliche Themen vorbereiten und einbringen. Wichtige Fragen für Leitungs-Meetings sind:

- Was ist seit unserem letzten Treffen gut gelaufen? (Blick auf das Positive zuerst)
- Was ist schief gelaufen und worüber müssen wir reden? (Fehlerkultur)
- Was nehmen wir uns bis zum nächsten Meeting konkret vor? (Personalisierung)

Die operativen Meetings dienen der täglichen oder wöchentlichen Abstimmung. Diese Meetings sollten kurz sein, im Stehen erfolgen, trotzdem ungestört und auch moderiert ablaufen, so dass sie nicht ausufern. Hier sind vor allem zwei Fragen relevant:

- Was gibt es Neues, was wir heute wissen müssen?
- Wer benötigt Unterstützung?

Die jährlichen Abteilungs-Meetings und das Gesamt-Meeting sollten extern begleitet und moderiert werden. Es ist auf ein angenehmes Ambiente und auf Zeit für Reflexion und Austausch zu achten. Hier steht nicht mehr das tägliche operative Geschäft im Mittelpunkt, sondern die Art und Weise, wie die Dinge erledigt werden und wo Verbesserungsbedarf besteht.



4

SCHLÜSSEL 4: TEAMLEITUNG ALS VORBILD

Im Kapitel „Gute Führung und Kommunikation“ wurden schon viele Tipps und Hinweise zum Thema Führung gegeben. In diesem Kontext ist vor allem die Führungskompetenz der Abteilungsleitung von Bedeutung. Die fachliche Qualifikation einer Leitungskraft ist unabdingbar und wichtig. Allerdings ist vor allem die Führungskompetenz der Leitungskraft entscheidend für die Leistungsfähigkeit des Teams.

Führungskompetenz bedeutet:

- Vorbildfunktion einnehmen,
- positive Haltung und Optimismus verkörpern,
- Feedback geben,
- delegieren können,
- Vertrauen und Respekt geben,
- klar, deutlich und transparent handeln.

5

SCHLÜSSEL 5: DEN ZUSAMMENHALT IM TEAM STÄRKEN

Teams, die prinzipiell gut funktionieren, können durch gemeinsame Erlebnisse den Zusammenhalt stärken. Es geht hier nicht um einen Betriebsausflug oder die Weihnachtsfeier, sondern darum, gemeinsam eine Herausforderung zu bestehen. Legendäres Beispiel dafür ist sicherlich „Upstalsboom“, die mit 10 Auszubildenden zu-

erst auf die Zugspitze und dann auf den Kilimandscharo gestiegen sind. Aber es geht sicherlich auch kleiner: Ziele zu meistern, eigene Grenzen zu überwinden, sich anzustrengen und gemeinsam im Team daran zu arbeiten: das stärkt und gibt Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und in die des Teams.





GUTE PRAXIS

HOTEL AM WARTTUM, SPEYER

BETRIEBSGRÖSSE

unter 10 Mitarbeitende

ANSPRECHPARTNER

Michaela und Christian Heck, Inhaber

INTERNET

www.hotel-amwartturm.de



GUTE PRAXIS

Hotel Am Wartturm

Wie Teamentwicklung am Beispiel eines kleinen Hotels funktionieren kann

Das 3-Sterne Hotel Am Wartturm ist seit seiner Gründung im Jahre 1979 in familiärer Hand. Bei 17 Zimmern und 7 Serviced-Apartments legt das Ehepaar Heck mit seinem kleinen Team Wert auf persönliche Betreuung und individuellen Service.

An der Rezeption arbeiten vier und im Zimmerservice fünf Personen. Von der instrumentellen Seite des Personalmanagements her ist das Unternehmen personalpolitisch bestens aufgestellt – vor allem für diese Größe.

Die personalpolitische Verantwortung ist aufgeteilt zwischen Herrn und Frau Heck: Herr Heck ist für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Rezeption, Frau Heck für die Beschäftigten des Zimmerservice zuständig.

Das Inhaber-Ehepaar weiß, wie wichtig das Personal ist und dass Zeit und Ressourcen in diese investiert werden müssen. Daher wird bereits sehr viel gemacht:

- Es gibt ein schriftliches Unternehmensleitbild.
- Ein Teamvertrag wurde unter Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erarbeitet. Er regelt das Arbeitsverhalten und die Grundsätze (z.B. wie wird damit umgegangen, wenn Gläser oder Porzellan zu Bruch gehen.)
- In vielen Bereichen wird mit Checklisten gearbeitet.
- Es gibt monatliche Teamsitzungen, die immer von einem Beschäftigten geleitet werden. Die Teammitglieder haben bestimmte Vorbereitungen zu treffen (z.B. Check der Bewertungen HRS und Booking oder Qualitätsmanagement).
- Systematische Mitarbeitergespräche werden geführt.
- Fortbildungen finden statt.



Team Hotel Am Wartturm

Das Hotel Am Wartturm zeichnet sich dadurch aus, dass die Inhaber sehr viel Zeit für die Beschäftigten aufbringen und von diesen auch viel fordern. Viele Abläufe sind detailliert geregelt. Im Hinblick auf die Teamentwicklung fällt insbesondere der Team-Vertrag auf, den die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur unterschrieben,

sondern auch selbst entworfen haben. Darin ist u.a. auch geregelt, wie mit Fehlern umgegangen wird. Bemerkenswert ist auch, dass die Beschäftigten die Teamsitzungen selbst moderieren und inhaltlich vorbereiten und hier z.B. die Themen Qualitätsmanagement oder Auswertung der Kundenrückmeldungen vorstellen.

WASEM
KLOSTER



GUTE PRAXIS

**WASEMS
KLOSTER
ENGELTHAL,
INGELHEIM**

BETRIEBSGROSSE

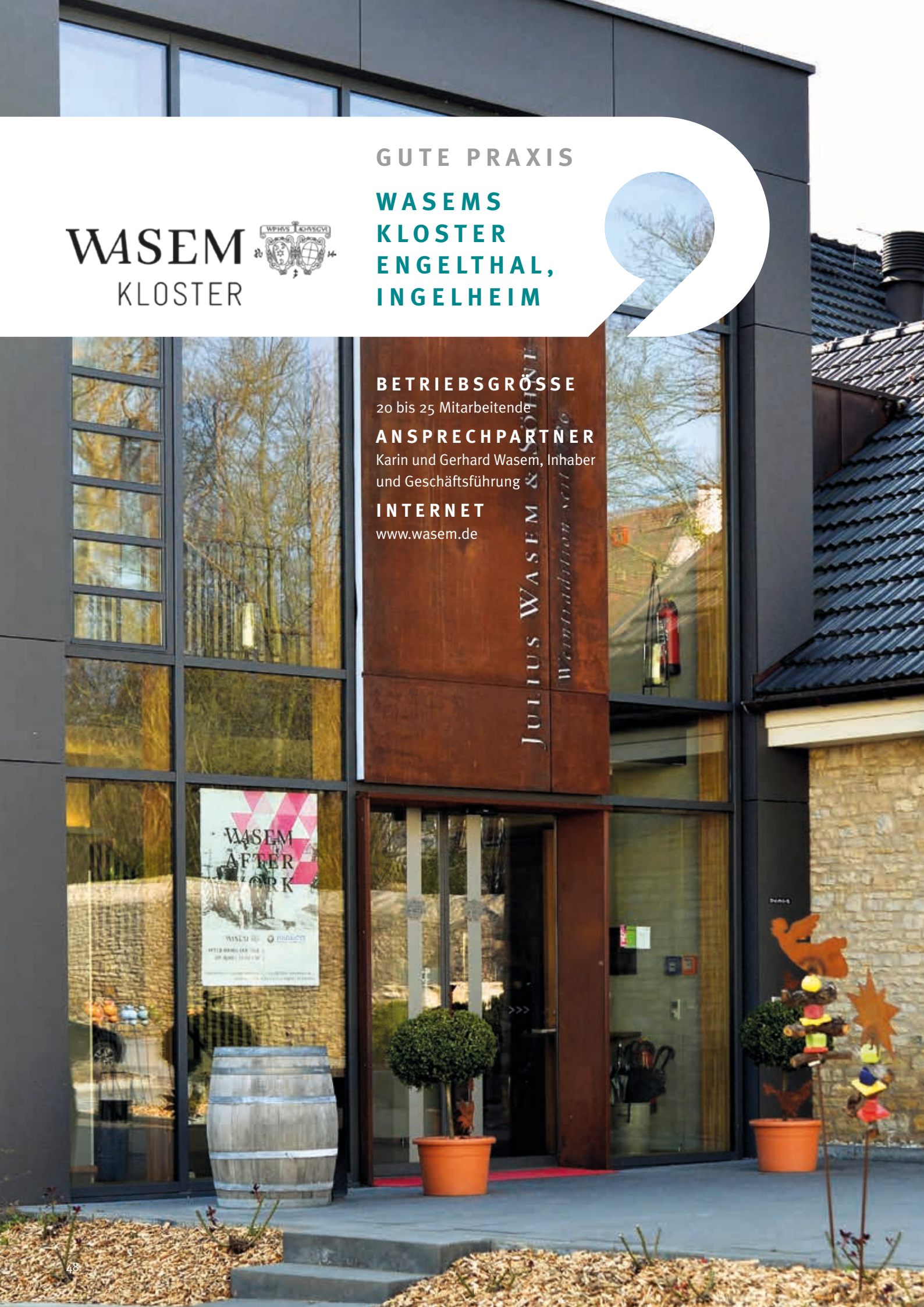
20 bis 25 Mitarbeitende

ANSPRECHPARTNER

Karin und Gerhard Wasem, Inhaber
und Geschäftsführung

INTERNET

www.wasem.de



GUTE PRAXIS

Wasems Kloster Engelthal

So geht Team!

Das seit 5 Jahren familiengeführte Kloster Engelthal in Ingelheim hat inzwischen über 20 festangestellte Mitarbei-

terinnen und Mitarbeiter in Küche, Service und Veranstaltung. Neben dem Kloster Engelthal gibt es eigenständig das Weingut und ein Hotel mit 51 Zimmern.



„Wir hatten gemeinsam Zeit, über wichtige Dinge zu sprechen und Themen zu klären. Es war mir auch wichtig, die geschäftliche Situation darzustellen und auf das zu blicken, was toll bei uns läuft.“

Gerhard Wasem, Geschäftsführer

AKTIVITÄTEN

Was wurde wie gemacht?

Teamentwicklung bedeutete bei Kloster Engelthal die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung und ein eintägiger Workshop, der auch den einzelnen Teams die Möglichkeit bot, einen Boxenstopp einzulegen. Den Einstieg in die Beratung bildete eine Mitarbeiterbefragung, an der sich 19 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligt haben. Schon die Ergebnisse der Befragung zeigten, dass hier ein sehr gut aufgestelltes Team agiert. Dies zeigte sich nicht nur daran, dass vieles positiv eingeschätzt und beantwortet wurde, sondern auch am Engagement. In den zwei offenen Fragen gab es unzählige Hinweise und Anregungen zur Weiterentwicklung. Positiv auffällig waren u.a. folgende Punkte:

- alle arbeiten gerne für das Unternehmen,
- das Betriebsklima ist sehr gut,
- es wird insgesamt ein wertschätzender Umgang miteinander gepflegt,
- alle können bei der Dienstplangestaltung mitwirken,

Verbesserungspotenzial wurde bei der Zusammenarbeit zwischen den Teams gesehen.

In Abstimmung mit den Inhabern und den Bereichsleitungen wurde ein eintägiger Workshop konzipiert, um die Teamentwicklung voranzutreiben und die Ergebnisse



Karín und Gerhard Wasem

der Befragung vorzustellen. Den Inhabern war besonders wichtig, dass die Mitarbeitenden noch stärker als bisher Verantwortung übernehmen und nicht nur ein Wunschlisten-Denken an den Tag legen. Dazu hat Herr Wasem einen Einblick in die Geschäftszahlen und die Kostenstrukturen vorgelegt. Für viele Beschäftigte war dies ein Aha-Erlebnis: was sind Kostentreiber, wo wird Gewinn gemacht; welche Kosten fallen überhaupt an? In einem zweiten Schritt gab Herr Wasem einen Ausblick auf die Zukunft: Investitionen und Ziele waren das Thema. Der ganze Nachmittag stand dann den einzelnen Teams in den drei Bereichen Service, Küche und Veranstaltung zur Verfügung: es wurden ein Stärkenprofil erstellt, Themen geklärt und zwei Ziele je Bereich formuliert. Die Ergeb-

nisse wurden auf Pinnwänden visualisiert und in einem Rundgang allen anderen vorgestellt. Das Feedback in der Abschlussrunde zeigte nicht nur, wie gelungen der Workshop war, sondern auch, wie gut das Team insgesamt schon aufgestellt ist. Trotzdem gab es noch Verbesserungsbedarf. Diese Erfahrung teilt auch der Berater Herr Gettmann: "Gerade die guten Teams sind die, die am lernfreudigsten sind und immer besser werden wollen." Für Herr Wasem war diese Auszeit des gesamten Teams außerordentlich wichtig „Wir hatten gemeinsam Zeit, über wichtige Dinge zu sprechen und Themen zu klären. Es war mir auch wichtig, die geschäftliche Situation darzustellen und auf das zu blicken, was toll bei uns läuft“.

ERFOLGSFAKTOREN

Was können andere davon lernen?

Wie also geht Team bei Wasem?

- Miteinander reden,
- die Mitarbeitenden fragen,
- Transparenz herstellen,
- gemeinsam die Ziele entwickeln,
- Räume schaffen zum Nachdenken,
- Verständnis für die einzelnen Bereiche entwickeln und das Ganze sehen.



Küchenteam Wasems Kloster Engelthal

TEAMENTWICKLUNG

„Worauf Sie unbedingt achten sollten“



Team - Boxenstop

Teams benötigen ab und an eine Standortbestimmung: Wo stehen wir? Was machen wir gut und worin bestehen unsere Stärken? Was wollen wir verbessern?



Vereinbarungen und Ziele

Vereinbaren Sie im Team Spielregeln untereinander wie Entscheidungsregeln, Konfliktregelung, Umgang miteinander, Checklisten für Arbeitsabläufe und kontrollieren Sie diese. Setzen Sie sich Ziele!



Feedback- und Fehlerkultur

Praktizieren Sie im Team regelmäßig Feedback, Fehlerkultur und Controlling, damit Sie im Lernmodus sind und bleiben. Dazu ist einmal im Jahr ein Meeting notwendig.



Teamerfolge würdigen

Schauen Sie ebenso auf die Erfolge im Team und würdigen Sie diese gemeinsam.



Individuelle Stärken

Achten Sie darauf, dass im Team die unterschiedlichen Stärken der Einzelnen zum Tragen kommen.



Zusammenhalt im Team

Stärken und fordern Sie das Team durch gemeinsame Events.



Effiziente Meetings

Gestalten Sie die operativen Teammeetings so, dass diese als effizient und fruchtbar wahrgenommen werden.





Weiterbildung und Kompetenzentwicklung



Trends und Herausforderungen



Schlüssel

Lernkultur etablieren – miteinander lernen
Qualifizierungsbedarf und Interessen erfassen
Qualifizierung umsetzen und neue Formate erproben
Führungskräfte coachen
Auszubildende zusätzlich unterstützen



Gute Praxis

Restaurant Stilbruch
Parkhotel Schillerhain



Worauf Sie unbedingt achten sollten



TRENDS UND HERAUSFORDERUNGEN

In Hotellerie und Gastronomie sind die Kompetenzen der Beschäftigten von entscheidender Bedeutung: wie professionell ist der Service, welche Qualität produziert die Küche, welches Ambiente erzeugen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter insgesamt, wie wohl fühlt sich der Gast und wie wird man von der Rezeption empfangen? Die Antworten darauf stehen und fallen mit den einzelnen

Menschen dahinter: deren Kompetenzen, Engagement, Interesse und Neugierde.

Weiterbildung und Kompetenzentwicklung ist auch deshalb so wichtig, weil sich die Märkte und Kunden ständig verändern: die Gäste sind individuell, die Ansprüche steigen, neue Produkte und Dienstleistungen werden nachgefragt.

Unternehmen der Hotellerie und Gastronomie sehen sich mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert:

- Trotz hoher Arbeitsverdichtung und Saisongeschäft müssen Freiräume geschaffen werden, die den Beschäftigten Lern- und Weiterbildungsmöglichkeiten bieten.

- Weiterbildung und Kompetenzentwicklung müssen Ausdruck einer positiven Lernkultur im Unternehmen werden, bei der die Lernwiderstände der Beschäftigten verschwinden.

- Aufgrund zeitlicher Engpässe und saisonaler Schwankungen ist es zukünftig wichtig, neue Lernformen, wie z.B. Coaching oder Lernen am Arbeitsplatz, in Betracht zu ziehen und zu erproben, jenseits des klassischen Seminars.

- Wenn Inhaberinnen und Inhaber stärker delegieren und sich aus dem operativen Geschäft zurückziehen (siehe Handlungsfeld Gute Führung und Kommunikation), muss die Kompetenzentwicklung der Führungsmannschaft vorangetrieben werden.

- Die Geschäftsführung muss Ressourcen (Zeit und Geld) investieren, damit Weiterbildung überhaupt umgesetzt werden kann.

- Ressourcen und Grenzen der Kompetenzentwicklung der Beschäftigten müssen im Rahmen der Mitarbeitergespräche ausgelotet werden. Die derzeitige Generation an jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fordert viel; was erwarten Sie als Arbeitgeber von Ihren Beschäftigten?



PRAXISHILFE

Die Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“ dient als Selbstbewertungsscheck, um Potenziale in den Handlungsfeldern Lernen und Weiterbildung im Betrieb und der betrieblichen Berufsausbildung zu erschließen.

www.offensive-mittelstand.de

Um diesen Herausforderungen zu begegnen und „Weiterbildung und Kompetenzentwicklung“ in Unternehmen der Hotellerie und Gastronomie zu etablieren, empfehlen wir fünf Schlüssel.



1

**LERNKULTUR ETABLIEREN –
MITEINANDER LERNEN**

2

**QUALIFIZIERUNGSBEDARF
UND INTERESSEN ERFASSEN**

3

**QUALIFIZIERUNG UMSETZEN UND
NEUE FORMATE ERPROBEN**

4

FÜHRUNGSKRÄFTE COACHEN

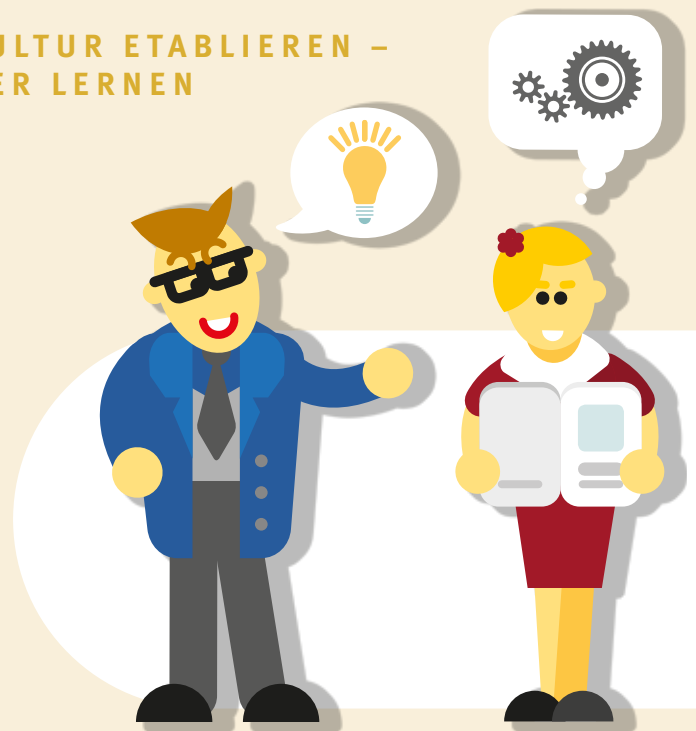
5

**AUSZUBILDENDE ZUSÄTZLICH
UNTERSTÜTZEN**

1

SCHLÜSSEL 1: LERNKULTUR ETABLIEREN – MITEINANDER LERNEN

Ein wichtiger Garant für die Lebensfähigkeit von Unternehmen ist deren Lernkultur. Was ist damit genau gemeint? Es ist die Fähigkeit des Unternehmens, sich rasch zu verändern, auf Marktveränderungen zu reagieren und kontinuierlich Verbesserung zu betreiben. Somit umfasst die Lernfähigkeit weit mehr als das Kompetenzniveau einzelner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.



Betriebe, die auf Lernkultur Wert legen, zeichnen sich durch folgende Punkte aus:

Beschäftigte erhalten regelmäßig Feedback und tauschen sich mit ihrer Führungskraft über Entwicklungsmöglichkeiten aus.

Beschäftigte werden gefordert, Neues zu lernen; dazu werden Ressourcen (Zeit und Geld) bereitgestellt.

LERNKULTUR

Es existiert eine effiziente Meetingstruktur: in Teamtreffen und im Leitungsteam werden die Arbeitsprozesse reflektiert.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sprechen konstruktiv über Fehler, denn aus Fehlern kann man lernen.

Leitungsteam und Mitarbeitende werden an der Weiterentwicklung des Unternehmens beteiligt.

Insgesamt ist das Lernen im Unternehmen (Austausch, Reflexion, Erfahrung weitergeben, aus Fehlern lernen) von höherer Bedeutung als das klassische Weiterbildungslernen, was zumeist auf die Verbesserung der fachlichen Kompetenz des einzelnen Beschäftigten zielt. Auch das ist wichtig, da die Weiterbildung in den Unter-

nehmen der Hotellerie und Gastronomie – im Vergleich zu anderen Branchen – eher gering ausgeprägt ist. Aus zeitlichen Gründen ist dies nachvollziehbar – umso mehr ist das Lernen vor Ort – im und am Arbeitsprozess sowie in den Teams – von großer Bedeutung.

SCHLÜSSEL 2: QUALIFIZIERUNGSBEDARF UND INTERESSEN ERFASSEN

Um den Qualifizierungsbedarf zu erfassen, ist es zunächst sinnvoll, für jede Stelle ein Anforderungsprofil zu beschreiben. Neben der aktuellen Situation sollten auch zukünftige Entwicklungen in Betracht gezogen werden. So haben Veränderungen in den Abläufen oder im Angebot Auswirkungen auf die Anforderungen, die an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestellt werden:

- Wenn künftig verstärkt internationale Gäste angesprochen werden sollen, müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die entsprechenden Fremdsprachenkenntnisse haben und andere Kulturen verstehen.
- Soll z.B. die Service- oder Restaurantleitung mehr Personalverantwortung übernehmen, benötigt sie Führungskompetenz.
- Werden öfter größere Veranstaltungen im Hotel durchgeführt, sind Kenntnisse der Veranstaltungsorganisation gefragt.
- Soll die Weinkarte ausgebaut werden, müssen die Servicekräfte in der Lage sein, die Weine zu präsentieren.
- Die Erschließung neuer Vertriebskanäle kann Kenntnisse im (Online-) Marketing notwendig machen.

Im zweiten Schritt werden die vorhandenen Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfasst und anschließend mit den benötigten abgeglichen. Hieraus

ergibt sich der Qualifizierungsbedarf. Natürlich ist es wichtig, dass die Beschäftigten die fachliche Kompetenz besitzen, ihre Aufgaben zur Zufriedenheit des Gastes auszuführen. Schulungen zu Themen wie Wein, Whisky, Kaffee oder Tee, Diätküche oder Zubereitung anderer spezieller Gerichte oder auch zu betriebswirtschaftlichen Themen können maßgeblich dazu beitragen. Die Bedeutung sozialer Kompetenzen sowohl im Kundenkontakt als auch im Miteinander der Beschäftigten sollte aber nicht unterschätzt werden, so dass unbedingt auch folgende Themen geschult werden sollten:

- Konfliktmanagement (insbesondere für Führungskräfte)
- Mitarbeiterführung
- Rhetorik und sicheres Auftreten
- Umgang mit Beschwerden
- Stress- und Zeitmanagement

Klar ist: ohne die Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geht es nicht. Mitarbeitergespräche bieten eine gute Möglichkeit, in Erfahrung zu bringen, wo diese selbst Qualifizierungsbedarfe sehen und welche Interessen sie haben. Auch Kompetenzen, die sich nicht in einem Zeugnis festhalten lassen, treten hier oftmals zu Tage und bieten den Ausgangspunkt, Potenziale und Talente zu fördern.



PRAXISHILFE

Das Excel-Tool Anforderungsprofil und Soll-Ist-Vergleich zur Qualifikation hilft Ihnen den Qualifizierungsbedarf Ihrer Mitarbeitenden zu erfassen und für jede Stelle ein Anforderungsprofil zu beschreiben.

www.guter-gastgeber-guter-arbeitgeber.de

SCHLÜSSEL 3: QUALIFIZIERUNG UMSETZEN UND NEUE FORMATE ERPROBEN

Auch in die Umsetzung der Qualifizierung sollten die Beschäftigten einbezogen werden, um etwaige Weiterbildungshemmnisse aus dem Weg zu räumen. Sowohl die Mitarbeitergespräche als auch eine Mitarbeiterbefragung können Aufschluss geben über

- Motivationslage und Engagement der Mitarbeitenden,
- die Umsetzung von wahrgenommenen Weiterbildungen in der täglichen Arbeit,
- Möglichkeiten, wie die Lernumgebung im Betrieb verbessert werden kann und
- hemmende Faktoren in der Weiterbildung.

Qualifizierungen müssen von den Beschäftigten gewollt werden, denn sie stellen sowohl einen Schritt in der eigenen Kompetenzentwicklung als auch einen Beitrag zur Entwicklung des Unternehmens dar. Dabei sollte deutlich gemacht werden, dass es nicht darum geht, die Schwächen der Beschäftigten bloßzustellen, sondern dass gemeinsam daran gearbeitet wird, Aufgaben besser zu bewältigen. Kurze, aber stetige Qualifizierung ist erfolgreicher als eine einmalige längere Schulung.

Während fachspezifische Inhalte gut in Seminaren und über digitale Medien erlernt werden können, sollte bei sozialen und kommunikativen Themen auch an andere Formate gedacht werden. Hierzu zählen zum Beispiel:

- Unterstützung des internen Erfahrungs- und Wissensaustauschs z.B. durch Arbeits- oder Lerntandems von Beschäftigten unterschiedlicher Qualifikations- und Altersgruppen,
- Förderung des Lernens am Arbeitsplatz, z.B. durch Coaching, im Rahmen dessen mit dem Coach vor Ort echte Situationen im Arbeitsalltag bearbeitet werden können,
- Teamentwicklungsmaßnahmen, z.B. mit der Küche oder mit dem Service.

Lernen hat hier Vorrang vor formaler Qualifizierung. Eine lernförderliche Arbeitsumgebung und abwechslungsreiche Gestaltung der Aufgaben bilden die Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung.

Qualifizierungskreislauf im Unternehmen

Erstellung/Anpassung Anforderungsprofil: Soll-Kompetenzen



SCHLÜSSEL 4: FÜHRUNGSKRÄFTE COACHEN

Coaching ist eine individuelle Begleitung von Menschen in herausfordernden Situationen im beruflichen Alltag. Insbesondere Führungskräfte sind solchen Situationen oftmals ausgesetzt, zum Beispiel:

- ein Küchenchef, der des Öfteren im Clinch mit der Serviceleitung liegt;
- ein Küchenchef, dem der Inhaber mehr Kreativität bei der Speisekartengestaltung abverlangt;
- eine Serviceleitung, die Konflikte im Team hat;
- eine Rezeptionsleitung, die mehr Zusatzleistungen verkaufen soll und mit diesem Druck nicht gut zurechtkommt;
- ein Küchenchef, der die Dinge selbst erledigt, statt seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anzuweisen;
- eine Serviceleitung, die im Stoßgeschäft in Stress kommt und diesen an den Teamkolleginnen und -kollegen auslässt.

In solchen herausfordernden Situationen sind Standardtrainings in Kommunikation oder Konfliktlösung wenig nutzbringend; sinnvoller ist es dagegen, dem einzelnen Beschäftigten ein Coaching anzubieten. Hierbei kann die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter im geschützten Rahmen gemeinsam mit einem externen Coach konkrete Lösungen für das betreffende Thema erarbeiten. Oftmals reichen schon zwei bis vier Coachingstunden aus, um Situationen zu klären, kleine Lösungsschritte zu erarbeiten und auszuprobieren. Coaching leistet einen Beitrag zur Persönlichkeitsentwicklung – es stehen immer die eigene Veränderung, die eigenen Stärken im Fokus. Coaching ist Lernen pur.



TIPP

Nutzen Sie das geförderte Beratungsangebot von unternehmensWert:Mensch.

www.undernehmens-wert-mensch.de

Beim Coaching werden durch individuelle Begleitung Führungskompetenzen vermittelt, gefördert und gestärkt.



SCHLÜSSEL 5: AUSZUBILDENDE ZUSÄTZLICH UNTERSTÜTZEN

Für Auszubildende spielt eine lernförderliche Umgebung im Betrieb eine besonders große Rolle. Fachliche Kenntnisse werden in der Berufsschule vermittelt, ggf. können diese mit speziellen Ergänzungskursen für Auszubildende vertieft werden. Damit Auszubildende allerdings motiviert bleiben und ihre Kompetenzen weiterentwickeln können, ist es darüber hinaus wichtig, dass

- sie eine Ansprechperson haben, die ein offenes Ohr für sie hat,
- regelmäßige (am besten wöchentliche) Gespräche mit den Auszubildenden geführt werden,

- sie Fehler machen und daraus lernen dürfen,
- sie Aufgaben selbstständig durchführen dürfen und ihnen eigene Verantwortungsbereiche übertragen werden.

Gerade in Zeiten des Nachwuchs- und Fachkräftemangels in der Branche ist es wichtig, sich als Unternehmerin oder Unternehmer aktiv um Azubis zu kümmern. Hierfür ist neben der Kompetenz des Ausbilders oder der Ausbilderin besonders wichtig, dass der Ausbildung Zeit im Arbeitsalltag eingeräumt wird.



Auszubildende sind die Fachkräfte von morgen. In ihre gute Ausbildung sollte investiert werden.



GUTE PRAXIS

PARKHOTEL SCHILLERHAIN, KIRCHHEIMBOLANDEN

BETRIEBSGRÖSSE

ca. 45 Mitarbeitende

ANSPRECHPARTNER

Alexander Wurster, Geschäftsführer

INTERNET

www.schillerhain.de



GUTE PRAXIS Parkhotel Schillerhain

Lebenslanges Lernen steht im Parkhotel Schillerhain an erster Stelle.

Das Parkhotel Schillerhain ist ein inhabergeführtes Tagungshotel und Restaurant in Kirchheimbolanden und hat derzeit ca. 45 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ganzjährig beschäftigt werden. Alexander Wurster übernahm

das Hotel 2010 von seinen Eltern, die dieses 1998 neu eröffnet hatten. Es herrscht eine flache Führungsstruktur, die es Einzelnen ermöglicht, Verantwortung zu übernehmen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in Gestaltungs- oder Entscheidungsprozesse eingebunden, indem sie über Ziele und Strategien informiert werden und sich aktiv an Themen beteiligen können, die ihre Arbeit betreffen.



„Wenn ich ein guter Arbeitgeber bin, bekomme ich auch die guten Mitarbeiter. Also muss ich etwas dafür tun, ein guter Arbeitgeber zu sein.“

Alexander Wurster, Geschäftsführer Parkhotel Schillerhain

AKTIVITÄTEN Was wurde wie gemacht?

Im Parkhotel Schillerhain steht Lebenslanges Lernen an erster Stelle. Dadurch kann täglich Spitzenleistung erbracht werden. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird ein breites Portfolio an internen und externen Weiterbildungen angeboten. Es kann aus ca. 100 externen Seminaren sowie vielen internen Schulungen ausgewählt werden. Diese werden bezahlt, sind jedoch außerhalb der Arbeitszeit wahrzunehmen. Die Führungskräfte erhalten darüber hinaus Coachingangebote. Themen dabei können beispielsweise Mitarbeiterführung und Konfliktmanagement sein.

Wichtig beim Erkennen des Weiterbildungsbedarfs sind die jährlichen Feedbackgespräche. Denn hier werden auch gemeinsam Ziele definiert und es wird geschaut, wo weitere Kompetenzen entwickelt werden müssen, die zur Zielerreichung notwendig sind. Jeder Einzelne wird sich bewusst, was seine Ziele sind, was er erreichen will und wo er sich weiterentwickeln kann.

Alexander Wurster



ERFOLGSFAKTOREN Was können andere davon lernen?

Herrn Wurster ist es wichtig, dass sich seine Angestellten wohlfühlen und ihnen die Arbeit Spaß macht. Denn damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrem Job bleiben, muss der Arbeitgeber für ein Arbeitsumfeld sorgen, in dem sie gern sind und mit Freude arbeiten.

Das große Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten, die Unterstützung bei Weiterbildungswünschen, ein fairer Dienstplan, ein Stundenkonto mit Freizeitausgleich sind Mitarbeiterbenefits, die den Beschäftigten Wertschätzung entgegen bringen. Sie sind sicherlich ein Hauptgrund für die geringe Fluktuation und die hohe Mitarbeiterbindung im Parkhotel Schillerhain. Viele der Beschäftigten hier sind langfristig angestellt und schon 10-15 Jahre mit dabei.



GUTE PRAXIS



RESTAURANT
STILBRUCH,
ROSTOCK

BETRIEBSGRÖSSE

unter 10 Mitarbeitende

ANSPRECHPARTNER

Hannelore Dolinga, Inhaberin

INTERNET

www.restaurant-stilbruch.de

GUTE PRAXIS Restaurant Stilbruch

Im familiengeführten Restaurant Stilbruch kümmert sich Frau Dolinga mit viel Engagement um eine hochwertige Ausbildung, das persönliche Wohlbefinden und die berufliche Zukunft ihrer Azubis.

Schon seit 25 Jahren wird im Restaurant Stilbruch im Herzen von Rostock erfolgreich ausgebildet. Im kleinen Gastronomiebetrieb arbeiten neben der Inhaberin und deren Mutter Frau Dolinga vier Auszubildende. Dass gerade jun-

ge Menschen mit nicht besonders guten Schulabschlüssen dringend Hilfe beim Berufseinstieg und in der Ausbildung brauchen, ist Frau Dolinga schon vor vielen Jahren bewusst geworden. Bei Vorstellungsgesprächen zählen bei ihr weniger die Zeugnisse, sondern der persönliche Eindruck, den sie von den Bewerbern gewinnt. „Es geht doch vielmehr darum, aus jungen Menschen mit nicht so ausgezeichneten Schulabschlüssen über eine gute Ausbildung und Führung ausgezeichnete Leistung herauszuholen.“

„Es geht doch vielmehr darum, aus jungen Menschen mit nicht so ausgezeichneten Schulabschlüssen, über eine gute Ausbildung und Führung ausgezeichnete Leistung herauszuholen.“

Hannelore Dolinga, Inhaberin Restaurant Stilbruch

AKTIVITÄTEN

Was wurde wie gemacht?



Team Restaurant Stilbruch

Für ihre Auszubildenden nimmt sich Frau Dolinga regelmäßig sehr viel Zeit. Das gehört einfach zum Arbeitsalltag dazu. So essen alle Mitarbeiter gemeinsam zu Mittag, trinken Kaffee und verbringen auch sonst viel Zeit zusammen. Kommunikation und Informationsfluss funktionieren gut. Die Auszubildenden sind in alle Arbeitsprozesse einbezogen, informiert und bringen sich regelmäßig mit Verbesserungsvorschlägen und neuen Ideen ein.

Drei Mal pro Woche steht im Haus eine sogenannte „Lehrunterweisung“ auf dem Programm. Hier werden allerhand praktische Tätigkeiten wie Service am Gast, Filetieren von Fisch, Umgang mit Wein oder Einräumen von Schränken gezeigt und geübt. Jeder muss ran, egal ob Köchin oder Restaurantfachkraft in Ausbildung. Frau Dolinga möchte ihren Azubis so viel praktisches Fachwissen wie möglich auf einem hohen Niveau vermitteln. Auch Hausaufgaben gibt sie ihren Lehrlingen auf.

Bei den Azubis kommt die intensive Betreuung während der Ausbildung sehr gut an. Darüber hinaus liegt Frau Dolinga die Teilnahme an Weiterbildungen sehr am Herzen. In enger Kooperation mit größeren Hotel- und Gastronomiebetrieben in Rostock besuchen ihre Azubis regelmäßig Weinseminare und Lehrgänge über Cocktails, Kaffee und Tee.

Neben dem betrieblichen Alltag ist Frau Dolinga sehr am persönlichen Wohl ihrer Mitarbeiter interessiert:

„Bei uns ist alles sehr familiär. Wenn jemand ein Problem hat, sei es beruflicher oder persönlicher Art, merke ich das und versuche Hilfe anzubieten. Das ist mir wichtig. Und ich weiß natürlich, dass man das auch mögen muss.“

ERFOLGSFAKTOREN

Was können andere davon lernen?

- Eine intensive und persönliche Betreuung der Auszubildenden ist Grundlage für gute Ausbildungsabschlüsse und ein positives Feedback der Azubis.
- Durch Kooperationen mit größeren Hotel- und Gastronomiebetrieben können auch kleinere Betriebe ihr Weiterbildungsangebot ausweiten.
- Praxisnahe, regelmäßige und vielfältige Übungen sorgen für Lernfortschritte.
- Offene Kommunikation und Information sowie die Einbeziehung in alle Arbeitsprozesse sorgt für eine größere Motivation der Auszubildenden und die Möglichkeit, neue Ideen einzubringen.



Weiterbildung und Kompetenzentwicklung „Worauf Sie unbedingt achten sollten“



Lernkultur etablieren

Schaffen Sie eine Lernkultur im Unternehmen. Dazu gehören neben Fort- und Weiterbildungen auch Feedback, Mitarbeitergespräche und die Möglichkeit, Fehler zu machen und die Pflicht, daraus zu lernen.



Beschäftigte zu Beteiligten machen

Beteiligen Sie die Beschäftigten sowohl an der Auswahl der Weiterbildungsthemen als auch an deren Umsetzung.



Neue Formate erproben

Denken Sie in neuen Formaten außerhalb von klassischen Schulungen (Teamsitzungen, Teamentwicklung, Einzelcoaching, Lernen am Arbeitsplatz, multimediale Lernformen): es gibt erheblich mehr, als Sie denken.



Coaching von Führungskräften

Befähigen Sie Ihre Führungskräfte, mit herausfordernden Situationen umzugehen und ihre Stärken und die ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entdecken.



Unterstützung von Auszubildenden

Fördern und fordern Sie Ihre Auszubildenden.





M E N U

Gesundheitsförderung



Trends und Herausforderungen



Schlüssel

Der rote Faden der Gesundheitsförderung

Gefährdungsbeurteilung

Gute Personalführung und BEM

Präventionsmaßnahmen

Stressprävention

Kennzahlen und Controlling



Gute Praxis

Wohlfühlhotel Alte Rebschule

Landhaus Levitzow



Worauf Sie unbedingt achten sollten



TRENDS UND HERAUSFORDERUNGEN

Gesundheitsförderung und Betriebliches Gesundheitsmanagement sind hochaktuelle Themen in zahlreichen Unternehmen. Insbesondere psychische Erkrankungen haben in den letzten Jahren aufgrund erhöhter Arbeitsintensität, neuer Anforderungen und Arbeitsverdichtung stark zugenommen. Gleichzeitig wird die Gesunderhaltung im Betrieb durch enge Personalressourcen im Unternehmen, das geringe Fachkräfteangebot auf dem Markt sowie eine steigende Lebensarbeitszeit immer wichtiger.



Was bedeuten diese Entwicklungen für die Unternehmen der Hotellerie und Gastronomie?

- In den oftmals familiengeführten Betrieben ist es notwendig, dass die Inhaberinnen und Inhaber ihre Arbeitsbelastung gut steuern, um auch die Aufgaben durchführen zu können, die für die Führung des Unternehmens wirklich wichtig sind.
- Da die Belastungen in Hotellerie und Gastronomie vor allem in Spitzenzeiten sehr hoch sind, sollten die Arbeitsbedingungen kontinuierlich auf den Prüfstand gestellt werden, um mögliche Belastungen zu reduzieren und Personalressourcen adäquat einzusetzen.
- Vor dem Hintergrund des Alterns der Beschäftigten in der bisher eher jungen Branche stellt die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit eine zentrale Aufgabe dar – sowohl für den Arbeitgeber als auch für die Arbeitnehmerin und den Arbeitnehmer.
- Die Anforderungen an die Betriebe und deren Beschäftigte steigen. Der Umgang mit belastenden Situationen, Stressprävention und Gelassenheit werden zu wichtigen Ressourcen und sind Teil der betrieblichen Gesundheitsförderung.



PRAXISHILFE

*Mit dem INQA-Check Gesundheit können Sie systematisch alle Potenziale der Gesundheit für Ihren Betrieb erschließen.
www.inqa.de*

In vielen kleinen und mittleren Unternehmen der Gastronomie ist das Gesundheitsthema aktuell, zugleich werden jedoch die Belastungen oft als nicht veränderbar angesehen. Gesundheitsförderung, die sowohl den Betrieb als auch einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fordert, kann allerdings dazu führen, dass Fehltag verringert werden und die Beschäftigten besser mit den Strapazen umgehen können. Wir empfehlen sechs Schlüssel zu „Betrieblicher Gesundheitsförderung“.

DER ROTE FADEN DER GESUNDHEITSFÖRDERUNG

1



2

GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG

3

GUTE PERSONALFÜHRUNG
UND BEM



PRÄVENTIONSMASSNAHMEN

4



5

STRESSPRÄVENTION

6

KENNZAHLEN UND CONTROLLING



1

SCHLÜSSEL 1: DER ROTE FADEN DER GESUNDHEITSFÖRDERUNG

Betriebliche Gesundheitsförderung leidet oftmals darunter, dass Einzelmaßnahmen durchgeführt werden, die wenig miteinander in Zusammenhang stehen: es gibt ein Angebot zur Rückenschule, die Möglichkeit, ein Fitnessstudio aufzusuchen, das durch den Arbeitgeber mitfinanziert wird, oder auch einen Gesundheitstag im Unternehmen. Dabei fehlt es allerdings an Strategie, Kohärenz und

Nachhaltigkeit. So besteht die Gefahr, dass die Investitionen verpuffen und Angebote nur kurzfristig stark wahrgenommen werden, dann aber schnell wieder in Vergessenheit geraten. In den Unternehmen der Hotellerie und Gastronomie kommt hinzu, dass die Beschäftigten in der Saison ohnehin stark belastet sind und keine zusätzliche Zeit für Gesundheitsmaßnahmen aufbringen wollen.

Der erste wichtige Schritt ist daher die Entwicklung eines „roten Fadens der Gesundheitsförderung“, der Antwort auf folgende Fragen geben sollte:

Welche Belastungen und Risikofaktoren sind im Unternehmen besonders relevant?



Wie kann ich als Inhaberin oder Inhaber Vorbild sein und die Beschäftigten für das Thema gewinnen?

Welche Gesundheitsangebote sind für die Beschäftigten wichtig?



Wie können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die lange krank waren, wieder eingegliedert werden?



ROTER FADEN DER GESUNDHEITSFÖRDERUNG

Wie können die Arbeitsbedingungen so gestaltet werden, dass Belastungen gemindert werden?



Welche Kompetenzen und welches Wissen benötigen die Führungskräfte, um das Thema zu besprechen?



Welche Ziele sollen mit betrieblicher Gesundheitsförderung erreicht werden?



Antworten auf diese Fragen bilden Ihren „roten Faden der Gesundheitsförderung“.





SCHLÜSSEL 2: GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG

Die Arbeitsbedingungen gehören auf den Prüfstand – immer wieder. Belastungen können aus der Arbeitsumgebung, der Arbeitsorganisation, der Arbeitsaufgabe und den psychosozialen Bedingungen resultieren.

Folgende Belastungen treten in Hotellerie und Gastronomie typischerweise auf:

- Lärm, Hitze, Zugluft, hohe Luftfeuchtigkeit
- Dauerhaftes Stehen oder Gehen in Service und Küche
- Ungünstige Arbeitszeitregelungen (z.B. Teildienste, Wochenendarbeit)
- Unfreundliche Gäste und Kunden
- Unsichere Arbeitszeiten aufgrund Personalmangel und -ausfällen
- Hoher Arbeitsdruck und Abstimmungsbedarf zwischen den Teams

Das Belastungserleben der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist allerdings sehr unterschiedlich: was den einen schwer belastet (unfreundliche Gäste), stört andere überhaupt nicht. Es gibt Belastungen, wie z.B. Lärm, die sich verändern lassen, während andere unvermeidlich sind, wie z.B. Wochenendarbeit.

Dies zeigt, wie wichtig es ist, dass die Führungskräfte mit ihren Angestellten über Belastungen sprechen und Ideen generieren, wie beispielsweise die Übergabestelle zwi-

schen Küche und Service optimaler Weise aussehen sollte, so dass daraus resultierende Belastungen reduziert werden können. Darüber hinaus sollten die Präferenzen und Arbeitszeitwünsche der Einzelnen in hohem Maße berücksichtigt werden. Es ist für die betriebliche Gesundheitsförderung entscheidend, dass diese Maßnahmen der Verhältnisprävention – also der betrieblichen Gegebenheiten, die in Richtung gesunder Arbeitsbedingungen verändert werden können – zur Sprache kommen.

Die Gefährdungsbeurteilung ist genau dafür ein nützliches Instrument. Allerdings ist sie bei vielen Unternehmen – nicht nur in Hotellerie und Gastronomie – ungeliebt und wird daher wenig praktiziert. Vielleicht ist dies deshalb so, weil sie gesetzlich verpflichtend ist und mit Kontrolle verbunden wird. Weshalb ist die Gefährdungsbeurteilung trotzdem wichtig und nützlich? Die Gefährdungsbeurteilung – unter Berücksichtigung auch der psychischen Belastungen – ist die Grundlage für die gesamte Belastungsermittlung, wie sie oben angesprochen wurde. Es existieren auch spezifische, auf die Hotellerie und Gaststätten abgestimmte Checklisten, die die einzelnen Bereiche wie Service, Küche etc. umfassen. Mit dem Instrument der Gefährdungsbeurteilung kann ein dauerhafter Prozess der kontinuierlichen Verbesserung in Gang gesetzt werden. Um dies zu erreichen, sollte die Gefährdungsbeurteilung immer mit den Führungskräften bzw. den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemeinsam erstellt werden. Entsprechende Checklisten, Toolboxes und Handlungshilfen hierzu sind vorhanden und sollten genutzt werden.



TIPP

*Branchenspezifische Handlungshilfen zur Gefährdungsbeurteilung finden Sie auf dem BGN Portal Prävention unter dem Menüpunkt Gefährdungsbeurteilung.
www.praevention.portal.bgn.de*

3

SCHLÜSSEL 3: GUTE PERSONALFÜHRUNG UND BEM

Die Art und Weise der Personalführung wirkt sich direkt auf die Motivation der Beschäftigten sowie den Krankenstand aus. Gute Personalführung zeichnet sich durch eine Vertrauens- und Wertschätzungskultur aus und ist getragen von regelmäßigen, Feedback gebenden Mitarbeitergesprächen.

Ein Teil guter Personalführung ist das sogenannte „Betriebliche Eingliederungsmanagement“ (BEM). Dieses gesetzlich vorgeschriebene Verfahren muss vom Arbeitgeber angewandt werden, wenn Beschäftigte innerhalb eines Jahres 6 Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig sind. Das BEM dient der Wiedereingliederung und dient dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Das BEM-Verfahren muss dokumentiert werden. Beteiligte des BEM-Verfahrens sind üblicherweise der betroffene Beschäftigte, der BEM-Beauftragte (ist in der Regel nicht der Vorgesetzte und auch nicht Inhaberin oder Inhaber) sowie evtl. ein Mitglied der betrieblichen Interessenvertretung. BEM ist für die Unternehmen auch deshalb wichtig, um beispielsweise im Kündigungsverfahren nachweisen zu können, dass alle denkbaren Eingliederungsmaßnahmen ausgeschöpft wurden.

Das BEM umfasst folgende Schritte:

BETRIEBLICHES
EINGLIEDERUNGS-
MANAGEMENT

*Erfassung der Fehlzeiten /
Feststellung der Arbeitsunfähigkeit
von mehr als 6 Wochen*

*Angebot BEM an Beschäftigte
und Zustimmung bzw. Ablehnung
durch die Beschäftigten*

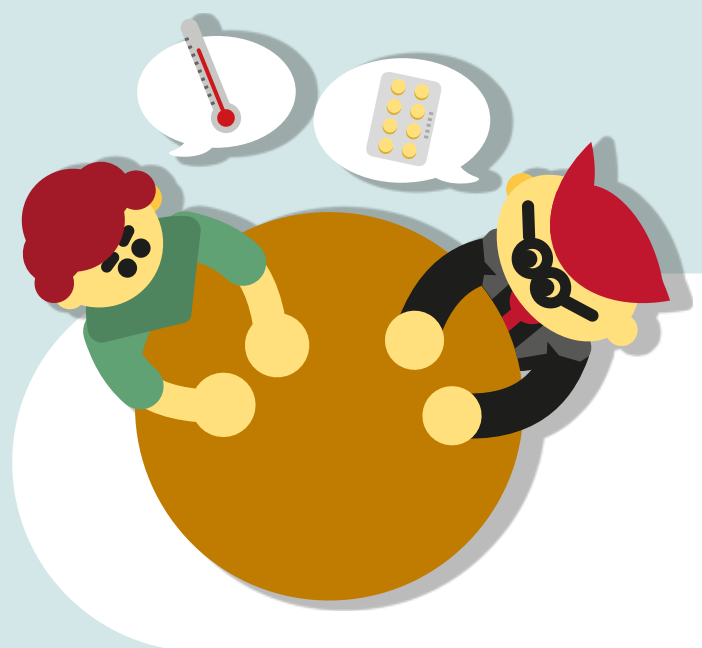
*Gespräch mit dem Ziel, Eingliederungs-
maßnahmen, Unterstützungsangebote
oder andere Tätigkeiten festzulegen*

*Begleitung und Kontrolle der
Maßnahmen*



TIPP

*Informationen und Formulare zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement finden Sie auf dem Portal der Deutschen Rentenversicherung.
www.deutsche-rentenversicherung.de*



SCHLÜSSEL 4: PRÄVENTIONSMASSNAHMEN



Betriebliche Gesundheitsförderung liegt sowohl in der Verantwortung der Unternehmen als auch der einzelnen Beschäftigten. Es gibt eine große Palette an Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung, angefangen von der Rückenschule, über Ernährungsberatung, Fitnessangebote, Gesundheitsuntersuchungen bis hin zu belastungsreduzierenden Maßnahmen wie beispielsweise das Tragen bestimmter Schuhe oder Schutzeinrichtungen in der Küche.

Wenn im Unternehmen eine ordentliche Gefährdungsbeurteilung durchgeführt wurde und die Arbeitsbedingungen immer wieder in den Fokus genommen werden, ergeben sich daraus automatisch eine Vielzahl an kleinen Maßnahmen.

Bei der Etablierung verhaltenspräventiver Maßnahmen, die sich an die Beschäftigten richten, empfehlen wir, folgende Punkte zu beachten:

- Ernährung und Bewegung sind die zentralen Treiber von gesundem Verhalten: Gerade deshalb ist es nützlich, aus beiden Bereichen präventive Maßnahmen anzubieten.
- Bieten Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit, sich individuell beraten zu lassen (z.B. Einzelcoaching im Hinblick auf das eigene Ernährungsverhalten). Hierbei geht es darum, das vorhandene Wissen in die eigene Praxis umzusetzen.
- Bieten Sie Ihren Beschäftigten einmal im Jahr einen medizinischen Gesundheitscheck an.
- Gesundheit soll Freude bereiten und nicht Last sein. Etablieren Sie im Unternehmen eine gemeinsame Aktivität wie z.B. Gemeinschaftssport, Laufgruppe.
- Zeigen Sie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern leichte körperliche Übungen, die in den betrieblichen Alltag integriert werden können (z.B. Dehn- und Streckübungen). Angebote, die zusätzlich Zeit nach Dienstende benötigen, sind oft zum Scheitern verurteilt.

Betriebliche Gesundheit ist immer auch heikel: sie basiert auf Freiwilligkeit und ist in den Saisonzeiten in Hotellerie und Gastronomie schwer umzusetzen. Gesundheit ist meist ein „Zeigefinger-Thema“ mit dem Vorwurf „Du solltest aber...“. Betriebliche Gesundheit lässt sich dann leichter umsetzen, wenn sie vorgelebt wird, wenn die Führungskräfte sie mittragen, wenn sie Freude macht, wenn die Arbeitsbedingungen verbessert werden und wenn mehrere Maßnahmen ineinandergreifen. Die Krankenkassen Ihrer Beschäftigten bieten eine Reihe von Hilfen und Unterstützungsmaßnahmen an und sind wichtige Ansprechpartner.



PRAXISHILFE

Die psyga-Handlungshilfe „Kein Stress mit dem Stress – Lösungen und Tipps für Betriebe im Gastgewerbe“ enthält branchenspezifische Empfehlungen, mit denen Sie gezielt die Gesundheit in Ihrem Betrieb stärken können.
www.psyga.info/gastgewerbe/



TIPP

Ausgleichsübungen am Arbeitsplatz und Angebote zum Thema Rückenprävention finden Sie auf dem BGN Portal Rückenprävention.
www.rueckenpraevention.de

5

SCHLÜSSEL 5: STRESSPRÄVENTION

In Hotellerie und Gastronomie sind die Anforderungen an die Beschäftigten vielfältig: anspruchsvolle Gäste, zum Teil hohe Arbeitsdichte, die Notwendigkeit, viele Dinge gleichzeitig wahrzunehmen, auf Zuruf zu arbeiten, den Überblick zu behalten und vieles mehr. Diese Situationen und Anforderungen können Stress auslösen, und sie tun dies auch. Die möglichen Folgen sind mangelnde Konzentration, Nervosität, Anspannung, schlechter Schlaf, emotionale Ausbrüche, Hektik, Konflikte mit Kolleginnen und Kollegen, Schuldvorwürfe und dergleichen mehr. Diese Reaktionen sind nachvollziehbar und verständlich, aber sie lassen sich zum großen Teil reduzieren. Dazu bedarf es individueller Strategien der Stressbewältigung. Diese muss drei Fragen umfassen:

- Wie kann der Alltag stressfreier gestaltet werden?
- Wie kann jeder Einzelne dem Stress mental begegnen (Einstellung und Haltung)?
- Wie kann jeder Einzelne Stress verarbeiten – sich erholen und entspannen?

Wir empfehlen den Unternehmen der Hotellerie und Gastronomie, Trainings und Coachings, die diese Fragestel-

lungen in den Mittelpunkt stellen, zumindest den Führungskräften anzubieten. Dies erleichtert die Arbeit in den Teams, vor allem aber auch die Zusammenarbeit zwischen den Teams, wie zum Beispiel zwischen Service und Küche.



TIPP

Branchenspezifische Checks und Hilfen zum Erkennen von Stressfaktoren finden Sie auf dem BGN Portal Stress.
www.stress.portal.bgn.de



PRAXISHILFE

Videointerview mit Ehepaar Heck vom Hotel Am Wartturm in Speyer „Mit Stress kompetent umgehen“, sowie begleitende Praxishilfen zur Stärkung der eigenen Stresskompetenz
www.guter-gastgeber-guter-arbeitgeber.de

6

SCHLÜSSEL 6: KENNZAHLEN UND CONTROLLING

Betriebliche Gesundheitsförderung, die mehr als eine Einzelmaßnahme umfasst und mittelfristig angelegt ist, benötigt Controlling – auch mittels harter Daten. Dazu werden folgende Kennzahlen vorgeschlagen:

- Krankenstandquote insgesamt; auch differenziert nach kurz- und langfristiger Erkrankung
- Arbeitsunfähigkeitsquote (Anteil der erkrankten Beschäftigten an allen Beschäftigten im Jahr)
- Unfallquote (Arbeitsunfälle)
- Anteil der Beschäftigten, die Präventionsangebote wahrnehmen

- Umgesetzte Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen
- Anzahl der BEM-Fälle

Weitere Daten, wie Altersstruktur und Fluktuation, machen für Hotellerie und Gastronomie wenig Sinn, da Fluktuation normal und das Durchschnittsalter relativ niedrig ist. Die oben genannten Daten sind dann sinnvoll, wenn sie für die Personalentwicklung genutzt werden. Dies bedeutet, dass in den etwas größeren Unternehmen den Führungskräften diese Daten zur Verfügung gestellt werden und ein Austausch darüber erfolgt.



GUTE PRAXIS

**WOHLFÜHLHOTEL
ALTE REBSCHULE,
RHODT UNTER
RIETBURG**

BETRIEBSGRÖSSE

50 Mitarbeitende

ANSPRECHPARTNER

Sonja Schäfer, Inhaberin

INTERNET

www.alte-rebschule.de



GUTE PRAXIS

Wohlfühlhotel Alte Rebschule

Im Wohlfühlhotel Alte Rebschule in Rhodt unter Rietburg erfuhren die Mitarbeitenden beim Gesundheitstag, wie sie im Job gesund und fit bleiben können.

„Gesund im Job“ – das war für einen ganzen Tag das Thema für die Geschäftsleitung und Führungskräfte sowie ihre 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Wohlfühlhotels Alte Rebschule. Hier wurde im Rahmen des Beratungsprozesses durch „Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber“ ein Gesundheitstag für und mit den Beschäftigten durchgeführt.

Zuerst gab es einen Überblick zum Thema „Gesund im Job“. Betriebliche Gesundheit liegt sowohl in der Verantwortung des Betriebes als auch jedes einzelnen Beschäftigten. Die Betriebe können beispielsweise die Arbeitsplätze gering belastend gestalten, ein gutes Arbeitszeitmanagement etablieren sowie ein positives Arbeitsklima schaffen, in dem Menschen gerne arbeiten. Sonja Schäfer, Inhaberin und Geschäftsführerin des Wohlfühlhotel Alte Rebschule, hat dies erkannt: „Wir nennen uns Wohlfühlhotel, das soll nicht nur für die Gäste gelten, sondern auch für unsere Mitarbeiter, denn nur dann werden sie auch gute Arbeit machen.“

In einem Vortrag wurde aufgezeigt, womit jeder Einzelne seine Ressourcen stärken kann, um gesund und zufrieden zu arbeiten. Dazu zählen z.B. ausgeglichene Ernährung, ausreichender Schlaf, Bewegung, freie, planlose Zeit genießen, gemäß seiner Werte leben. Es erfolgte ein Austausch darüber, wie schwer es ist, das zu tun, wovon man weiß, dass es richtig wäre. Veränderungen gelingen nur dann, wenn sie in kleinen Schritten erfolgen, wenn man kontinuierlich übt (z.B. jeden Tag 5 Minuten Gymnastik) und wenn man die Veränderung wirklich intensiv will.

Im Anschluss an die Diskussion startete der praktische Teil als gemeinsames Workout mit Carolin Hingst, die als national und international erfolgreiche deutsche Stabhochspringerin bekannt ist und als Personal Trainerin arbeitet. Sie zeigte den motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Indoor- und Outdoor-Übungen, die in den Alltag integriert werden können (z.B. einfache Übungen mit Tennisbällen zur Stabilität, Übungen zu zweit mit einem Fitness-Band, gemeinsames Walken und Übungen zur Stärkung der Rücken- und Bauchmuskulatur auf der Bodenmatte).



„Wir nennen uns Wohlfühlhotel, das soll nicht nur für die Gäste gelten, sondern auch für unsere Mitarbeiter, denn nur dann werden sie auch gute Arbeit machen.“

Sonja Schäfer, Inhaberin Wohlfühlhotel Alte Rebschule



Sonja Schäfer



Workout beim Gesundheitstag

GUTE PRAXIS



LANDHAUS LEVITZOW, SUKOW-LEVITZOW

BETRIEBSGRÖSSE

unter 10 Mitarbeitende

ANSPRECHPARTNER

Dirk Brion, Inhaber und
Geschäftsführer

INTERNET

www.landhaus-levitzow.de



GUTE PRAXIS Landhaus Levitzow

Im Landhaus Levitzow nehmen alle gemeinsam regelmäßig an Gesundheitskursen der Krankenkasse teil.

Das Landhaus Levitzow ist ein familiengeführter Gasthof am Rande des Naturparkes Mecklenburgische Schweiz mit 13 Zimmern und einem Festsaal für 120 Gäste. Für den Inhaber Herrn Brion sind gesunde Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter das A und O. In der Gastronomie- und Hotelierbranche, in der langes Stehen, Heben und Tragen zur täglichen Arbeitsroutine gehören, versucht er möglichen körperlichen Beschwerden seiner Beschäftigten durch eine Reihe präventiver Maßnahmen frühzeitig und gezielt entgegenzuwirken.



„Die Gesundheit meines Teams ist mir enorm wichtig. Deshalb nehmen wir alle gemeinsam an Gesundheitskursen der Krankenkasse teil. Sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesund und motiviert bei der Arbeit, ist auch gleichzeitig viel für die Gästezufriedenheit getan.“

Dirk Brion, Inhaber und Geschäftsführer Landhaus Levitzow

AKTIVITÄTEN Was wurde wie gemacht?

Im Landhaus Levitzow ist Montag regulärer Ruhetag. Jeden Montag treffen sich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um 15 Uhr und gehen geschlossen als Team zur Rückenschule der Krankenkasse. Der einstündige Kurs findet wöchentlich statt. Vorher haben alle gemeinsam beim Aqua-Fitness teilgenommen. Als nächstes hat sich das Team einen Yoga-Kurs ausgesucht. Diese gemeinsame Teilnahme der gesamten Belegschaft am wöchentlichen Fitnesskurs dient gleichzeitig als effektive Team-Building-Maßnahme.

Um eine gute Kooperation mit der Krankenkasse bewerkstelligen und das geförderte Gesundheitsangebot optimal nutzen zu können, haben sämtliche Mitarbeiter des Landhauses Levitzow zur selben Krankenkasse gewechselt. Die wöchentliche Teilnahme an den Gesundheitskursen der Krankenkasse wird von den Beschäftigten sehr positiv aufgenommen. Die Krankenstände für Rückenprobleme oder sonstige muskuläre Erkrankungen sind fast vollständig zurückgegangen.

Darüber hinaus legt Herr Brion viel Wert auf das Thema Weiterbildung. Aktuell haben er und seine Mitarbeiter Kurse zu den Themenfeldern Gesundheit und Service besucht.



Dirk Brion

ERFOLGSFAKTOREN

Was können andere davon lernen?

- Durch einen respektvollen und wertschätzenden Umgang mit den Angestellten, kombiniert mit einem Gesundheitsprogramm, können Krankenstände deutlich gesenkt werden.
- Eine Kooperation mit einer Krankenkasse erleichtert die Umsetzung.
- Eine gemeinsame Teilnahme der gesamten Belegschaft an einem wöchentlichen Fitnesskurs kann gleichzeitig als effektive Team-Building-Maßnahme dienen und stärkt die Motivation.
- Durch gesunde und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigt auch die Gästezufriedenheit.



BETRIEBLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG

„Worauf Sie unbedingt achten sollten“



Betriebliche Gesundheitsförderung

Entwickeln Sie einen roten Faden der betrieblichen Gesundheitsförderung für Ihr Unternehmen, mit anderen Worten eine Strategie. Betriebliche Gesundheitsförderung ist keine Einzelaktion, sondern ein mittelfristiges Programm.



Gefährdungsbeurteilung

Betrachten Sie die Gefährdungsbeurteilung nicht als lästige gesetzliche Pflichtübung, sondern als nützliches Instrument, mit dem Sie Belastungen sichtbar machen, reduzieren und einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess betreiben können.



Stressbewältigung

Befähigen Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Stress zu bewältigen und abzubauen.



Präventionsangebote

Schaffen Sie Präventionsangebote hinsichtlich Ernährung und Bewegung, auch in Form einzelbezogener Beratung.



Vorbildwirkung

Achten Sie darauf, dass Ihre Führungskräfte sozial kompetent agieren und Vorbild sind.



Selbstreflexion

Achten Sie als Inhaberin oder Inhaber auch auf Ihre eigene Balance. Sie sind Vorbild.



PRAXISHILFEN UND TIPPS

GUTE FÜHRUNG UND KOMMUNIKATION



INQA-Check Personalführung

Selbstbewertung zur Führungsqualität und zur Vorbereitung auf den demografischen Wandel
www.inqa.de

11



Vorlagen und Leitfaden für Mitarbeitergespräche im Hotel- und Gaststättengewerbe
www.guter-gastgeber-guter-arbeitgeber.de

14

PERSONALREKRUTIERUNG UND -BINDUNG



Handlungsempfehlung Arbeitgebermarke stärken
www.kofa.de

29



In Arbeit - Das Magazin der Initiative Neue Qualität der Arbeit zur Zusammenarbeit mit
Geflüchteten in KMU
www.inqa.de

31



Erasmus +, EU-Förderprogramm zur Unterstützung der beruflichen Mobilität innerhalb der EU
www.na-bibb.de

31

TEAMENTWICKLUNG



Teamdiagnose, Onlinetest zur Selbstbewertung
www.guter-gastgeber-guter-arbeitgeber.de

41

WEITERBILDUNG UND KOMPETENZENTWICKLUNG



Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“, Praxisstandard und Selbstbewertung für Unternehmer
www.offensive-mittelstand.de

53



Excel-Tool Anforderungsprofil und Soll-Ist-Vergleich zur Qualifikation
zur Nutzung durch Führungskräfte, Geschäftsführende, Inhaber und Inhaberinnen im Gastgewerbe
www.guter-gastgeber-guter-arbeitgeber.de

56



unternehmensWert:Mensch, gefördertes Beratungsprogramm
www.unternehmens-wert-mensch.de

58

GESUNDHEITSFÖRDERUNG



INQA-Check Gesundheit

Die Potenziale für ein gesundes Unternehmen ausschöpfen – Selbstcheck für Unternehmer
www.inqa.de

67



BGN Portal Prävention, Branchenspezifische Handlungshilfen zur Gefährdungsbeurteilung
www.praevention.portal.bgn.de

70



Portal der Deutschen Rentenversicherung
Informationen und Formulare zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement
www.deutsche-rentenversicherung.de

71



Kein Stress mit dem Stress, psyga-Handlungshilfe für Betriebe im Gastgewerbe
www.psyga.info/gastgewerbe

72



BGN Portal Rückenprävention, Aktivrucksack zur Vermeidung von Rückenbeschwerden
www.rueckenpraevention.de

72



BGN Portal Stress, Picknickkorb zur Vermeidung von Stressanfällen
www.stress.portal.bgn.de

73



Mit Stress kompetent umgehen (Videointerview und Praxishilfen)
www.guter-gastgeber-guter-arbeitgeber.de

73

IMPRESSUM

Herausgeber:

Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber
www.guter-gastgeber-guter-arbeitgeber.de

Layout:

amareco GmbH
Agentur für Medien und Kommunikation, Chemnitz

Projektleitung:

ed-media e.V.
Amerikastraße 1
66482 Zweibrücken

Fotos

Jordan's Untermühle (Seite 18, 19), Hotel Speicher Barth (Seite 20 – 22), Hotel-Weinhaus Halfenstube (Seite 32, 33), Romantik Hotel Scheelehof (34 – 36), Hotel am Wartturm (Seite 46, 47), Wasems Kloster Engelthal (Seite 48 – 50), Parkhotel Schillerhain (Seite 60, 61), Restaurant Stilbruch (Seite 63), Wohlfühlhotel Alte Rebschule (Seite 74, 75), Landhaus Levitzow (77), alle weiteren Bilder: shutterstock

Konzeption und Redaktion:

Alfred Gettmann (a und o Gettmann)

Dr. Judith Beile, Kim Schütze, Katharina Schöneberg
(wmp consult – Wilke Maack GmbH)

Patrick Schackmann, Susanne Egler, Sabine Roschy
(ed-media e.V.)

Stand:

2. Auflage, Oktober 2017



www.guter-gastgeber-guter-arbeitgeber.de

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:

b a u a :

Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin

Gefördert durch:



Rheinland-Pfalz

MINISTERIUM FÜR SOZIALES,
ARBEIT, GESUNDHEIT
UND DEMOGRAPHIE

**Mecklenburg
Vorpommern**



Ministerium für Wirtschaft,
Arbeit und Gesundheit