GUTER GASTGEBER GUTER ARBEITGEBER

INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT

OFFENSIVE MITTELSTAND

INQA-Unternehmenscheck „Gastgewerbe“

Erfolg ist kein Zufall – Wie lassen sich Arbeitsgestaltung und Organisation in der Branche Hotel und Gastgewerbe verbessern?

Der **INQA-Unternehmenscheck „Gastgewerbe"** wurde im Rahmen des vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) geförderten INQA-Projektes „Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber" zusammen mit der Offensive Mittelstand und dem DEHOGA Rheinland-Pfalz e. V. entwickelt und in einzelnen Unternehmen des Gastgewerbes getestet. Der Branchencheck wurde als gemeinsamer Praxisstandard der Offensive Mittelstand entwickelt. Er ermöglicht Hotel- und Gastronomiebetrieben Stärken und Schwächen zu ermitteln und Potenziale für Verbesserungen aufzuspüren.

Die **Initiative Neue Qualität der Arbeit** ist eine gemeinsame Initiative von Bund, Ländern, Arbeitgeberverbänden und Kammern, Gewerkschaften, der Bundesagentur für Arbeit, 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.

Die **Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland** fördert eine erfolgreiche, mitarbeiterorientierte Unternehmensführung durch die Entwicklung zeitgemäßer Standards und Praxisinstrumente und bietet vielfältige regionale Unterstützungsstrukturen speziell für den Mittelstand. Derzeit arbeiten über 400 Partner in der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland" mit, unter anderem Bund und Länder, Unternehmerverbände, Fachverbände, Innungen, Handwerkskammern, Gewerkschaften, Berufsgenossenschaften, Krankenkassen, Forschungsinstitute und Dienstleister. Die Offensive Mittelstand ist ein unabhängiges Netzwerk und die Mittelstandsinitiative der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA).

Inhalt

	INQA-Unternehmenscheck „Gastgewerbe“	3
	Wie kann mit dem Check gearbeitet werden?	4
	INQA-Unternehmenscheck „Gastgewerbe“ und die INQA-Instrumentenfamilie	6
	Starthilfe: Mit welchem Thema des Checks beginnen?	7
1	Strategie	8
2	Liquidität	10
3	Führung	12
4	Markt und Gast	14
5	Organisation	16
6	Unternehmenskultur	18
7	Personal	20
8	Leistungsprozesse	22
	Selbsterklärung	24
	Maßnahmenplan	
	Impressum	

Im INQA-Unternehmenscheck „Gastgewerbe“ wird auf eine geschlechtsneutrale Schreibweise geachtet. Wo dieses nicht möglich ist, wird zugunsten der besseren Lesbarkeit das ursprüngliche grammatische Geschlecht als Klassifizierung von Wörtern verwendet. Es wird hier ausdrücklich darauf hingewiesen, dass damit auch jeweils das andere Geschlecht angesprochen ist.

INQA-Unternehmenscheck „Gastgewerbe“

INQA-Unternehmenscheck „Gastgewerbe“

Welche Ziele verfolgt dieser Branchen-Check?

Der INQA-Unternehmenscheck „Gastgewerbe“ hilft Ihnen, Potenziale zur Verbesserung in Ihrem Unternehmen aufzuspüren. Der Check ermöglicht es Ihnen, die Herausforderungen in der Branche Gastgewerbe – schnell wechselnde Märkte, Digitalisierung, Personalbindung – besser zu erkennen und als Chance im Wettbewerb zu nutzen. Der Check bietet Ihnen viele Anregungen im Sinne guter Praxis an, die Sie in Ihrem Unternehmen aufgreifen und etablieren können.

Für wen ist der Check?

Mit dem Check können vor allem kleine und mittelständische Unternehmen die wesentlichen Aspekte einer guten präventiven Arbeitsgestaltung und einer erfolgreichen Organisation überprüfen. Somit richtet sich der Branchen-Check an Inhaber, Geschäftsführer und Hoteldirektoren von Unternehmen des Gastgewerbes. Bei der Bearbeitung des Checks ist es sinnvoll Führungskräfte und Mitarbeiter des Unternehmens einzubinden.

Wie kann man den Check einsetzen?

Der Check basiert auf dem INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ und umfasst acht Themen-Bausteine: Strategie, Liquidität, Führung, Markt und Gast, Organisation, Unternehmenskultur, Leistungsprozesse. Innerhalb dieser Themen-Bausteine gibt es Unterpunkte mit Anregungen aus der Praxis. Der Check kann wie ein Werkzeugkasten genutzt werden. Sie können sich einzelne Themen auswählen oder Sie können alle Themen des Checks von vorne nach hinten bzw. in einer frei gewählten Reihenfolge durchgehen (dauert ca. 30 bis 60 Minuten).

Mit der **Starthilfe „Mit welchem Thema des Checks beginnen?“** können Sie schnell ermitteln, zu welchen der acht Themen Sie besonderen Handlungsbedarf haben und diese Themen zuerst bearbeiten.

Überlegen Sie, wer den Check bearbeiten soll. Machen Sie das als Inhaber oder Geschäftsführer alleine, binden Sie die Führungskräfte mit ein oder sogar die Mitarbeiter.

Online-Tool INQA-Unternehmenscheck „Gastgewerbe“
Den INQA-Unternehmenscheck „Gastgewerbe“ gibt es auch als Online-Tool mit zusätzlichen interaktiven Möglichkeiten. So finden Sie unter den Maßnahmen weiterführende Praxishilfen, die Ihnen bei der Umsetzung Ihrer Maßnahmen helfen.
www.inqa-unternehmenscheck-gastgewerbe.de

Wie kann mit dem Check gearbeitet werden?

Schritt 1

Sie gehen die acht Themen durch und legen Ihre Handlungsbedarfe zu den Checkpunkten fest. Sie können den kompletten Check machen. Das dauert nach Erfahrungen zwischen 30 und 60 Minuten. Sie können auch erst einmal einzelne Themen heraussuchen und damit beginnen.

Sie bekommen so einen Überblick, wie Sie in den einzelnen Themenbereichen dastehen und wo Sie Verbesserungsmöglichkeiten haben.

Schritt 2

Danach legen Sie im Maßnahmenplan (hintere Umschlagsseite aufklappen) die wichtigsten Maßnahmen fest, die Sie in Ihrem Unternehmen angehen wollen. Dazu schauen Sie sich alle diejenigen Checkpunkte an, bei denen Sie dringenden Handlungsbedarf (rot) oder Handlungsbedarf (gelb) angekreuzt haben.

Tragen Sie die wichtigsten Checkpunkte in den Maßnahmenplan ein (Spalte 1) und legen Sie dazu die für Ihr Unternehmen geeigneten Maßnahmen fest (Spalte 2). In den jeweiligen Checkpunkten finden Sie Beispiele für Maßnahmen. Zu einem Checkpunkt können auch mehrere Maßnahmen festgelegt werden.

Als nächstes legen Sie Prioritäten der Maßnahmen fest (Spalte 3) (zum Beispiel Priorität 1 = sofort angehen, Priorität 2 = bald angehen, Priorität 3 = in einem Monat angehen).

Außerdem legen Sie noch fest, wer für die Umsetzung der Maßnahme verantwortlich ist (Spalte 4), wann damit begonnen wird (Spalte 5) und wann die Umsetzung der Maßnahme kontrolliert wird (Spalte 6).

Hier die eigenen Vorhaben eintragen

Maßnahmenplan aufklappen oder kopieren und zum Eintragen bereitlegen

Maßnahmenplan INQA-Unternehmenscheck „Gastgewerbe“

Checkpunkt	Maßnahme	Priorität	Umsetzung		
			Verantwortliche Person	Beginn Datum	Kontrolle Datum
3.1 Führung	Stellenbeschreibungen erstellen	3	ich selbst	27.12. dieses Jahr	06.01. nächstes Jahr
5.1 Organisation	Weisungsbefugnisse/Verantwortungsbereiche detailliert festlegen	1	Max Maier	10.10.20XX	15.02.20XX

Schritt 3

Wenn Sie

- alle acht Themen und alle Punkte des Checks komplett bearbeitet haben,
- acht Maßnahmen in den Maßnahmenplan aufgenommen, beschrieben und nach Dringlichkeit bewertet haben und
- verantwortliche Person, Zeit und Kontrolle festgelegt haben,

haben Sie eine komplette Selbstbewertung vorgenommen. Sie können dann die Selbsterklärung auf Seite 24 ausfüllen.

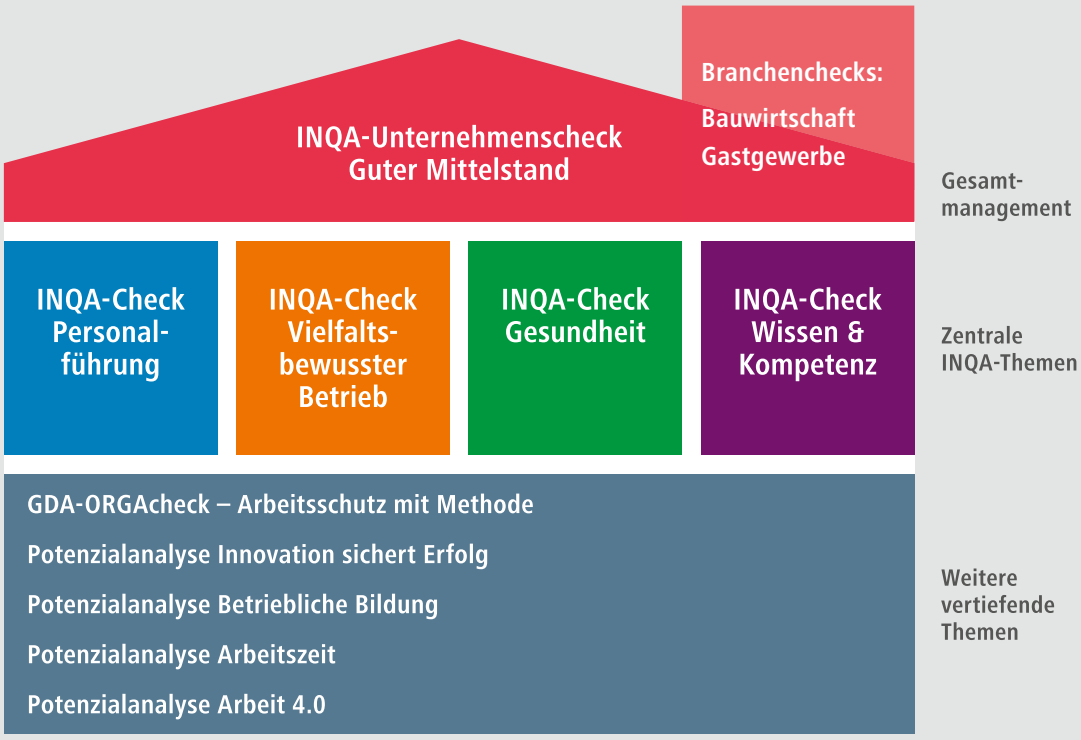
Mit dieser Selbsterklärung dokumentieren Sie, dass Sie mit dem INQA-Unternehmenscheck „Gastgewerbe" eine gründliche Überprüfung Ihrer Arbeits- und Organisationsgestaltung vorgenommen haben.

INQA-Unternehmenscheck „Gastgewerbe“ und die INQA-Instrumentenfamilie

Der INQA-Unternehmenscheck „Gastgewerbe“ ist Teil der INQA-Instrumentenfamilie aus Selbstbewertungsinstrumenten und Praxisstandards der Offensive Mittelstand. Neben diesem Branchencheck als Potenzialanalyse zu einem integrierten guten Management gibt es zu jeder INQA-Themensäulen einen INQA-Check. Zusätzlich gibt es für speziellen Themen oder anderen Branchen weitere Selbstbewertungsinstrumente.

Das Besondere all dieser Instrumente

- Sie wurden im Konsens aller Partner der Offensive Mittelstand sowie weiterer relevanter Partner zum jeweiligen Thema als Praxisstandard und Selbstbewertungsinstrument entwickelt.
- Sie folgen der gleichen Systematik und Methodik (orientiert am Wertschöpfungsprozess, kontinuierliche Verbesserung, Beschreibung guter Praxis / Stand der Arbeitswissenschaft, jedes Thema auf zwei Seiten, Print und online).
- Sie sind ein systematisches Betrachtungsmuster und ein niederschwelliger Einstieg in das jeweilige Thema.
- Weiterführende Praxishilfen der Partner der INQA-Netzwerke sind hinterlegt. Die Nutzung aller Instrumente ist kostenfrei.



Starthilfe: Mit welchem Thema des Checks beginnen?

Die 8 Themen des INQA-Unternehmenschecks Mit dieser Starthilfe finden Sie heraus, in welchem der 8 Themen des INQA-Unternehmenschecks Sie vor allem Handlungsbedarf haben. Mit diesen Themen sollten Sie sofort beginnen.	Handlungsbedarf	Mit diesen Themen einsteigen
Zurzeit kein Handlungsbedarf · Handlungsbedarf · Dringender Handlungsbedarf		
1. Strategie		
Wir wissen, wo wir die besten Marktchancen besitzen und wo wir besser als die Wettbewerber sind. Wir haben eine klare Vorstellung darüber, wie die Arbeit im Unternehmen zu organisieren und zu gestalten ist, damit wir unsere Chancen nutzen können.		
2. Liquidität		
Wir steuern und überwachen permanent die Zahlungsausgänge und -eingänge sowie die Liquidität, so dass jederzeit ein solides Wirtschaften möglich ist.		
3. Führung		
Wir formulieren eindeutige Aufträge, lassen Handlungsspielräume zu und fördern gezielt die Leistungsbereitschaft (Motivation) der Beschäftigten.		
4. Markt und Gast		
Wir kennen die Trends am Markt, wissen durch Gästepflege und Einbinden unserer Gäste, welche Bedarfe es gibt und welche unserer Stärken für den jeweiligen Gast besonders nützlich sind. Wir stellen uns attraktiv in der Öffentlichkeit dar.		
5. Organisation		
Wir können sagen, dass unser Unternehmen so organisiert ist, dass jeder weiß, was wie, von wem und wann zu tun ist und dass die Ressourcen passen und optimal genutzt werden.		
6. Unternehmenskultur		
Unsere Beschäftigten identifizieren sich mit unserem Unternehmen, unseren Angeboten und Dienstleistungen. Wir haben ein gutes Betriebsklima und unsere Beschäftigten kommen jeden Tag gerne zur Arbeit.		
7. Personal		
Wir geben jedem unserer Beschäftigten eine klare Perspektive in unserem Unternehmen und haben diese mit ihnen vereinbart. Wir schaffen für sie Bedingungen, damit sie gerne, produktiv und sicher bei uns arbeiten.		
8. Leistungsprozesse		
Für die Entwicklung unserer Angebote und der Realisierung unserer Dienstleistungen haben wir unsere Ablaufprozesse eindeutig festgelegt, damit passende Ressourcen nicht vergeudet werden (Wirtschaftlichkeit, Effizienz, Qualität, Sicherheit, Umwelt). Die wirkungsvolle Umsetzung der Prozesse kontrollieren und verbessern wir kontinuierlich.		

1 Strategie

Ziel

Wir wissen, wo wir die besten Marktchancen besitzen und wo wir besser als die Wettbewerber sind und sein wollen (Strategie nach außen). Wir haben eine klare Vorstellung darüber, wie die Arbeit in unserem Unternehmen zu organisieren und zu gestalten ist, damit wir unsere Chancen nutzen können (Strategie nach innen).

Erfolgreiche Praxis
Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

Zurzeit kein Handlungsbedarf | Handlungsbedarf | Dringender Handlungsbedarf

1.1 Wettbewerbsfähigkeit

Wir formulieren und verfolgen eindeutige und realistische Ziele für unser Unternehmen, wie wir in Zukunft wettbewerbsfähig bleiben.

Anregungen aus der Praxis:
- Erwartungen der Gäste kennen
- Wissen, welche Gästegruppen kurz-, mittel- und langfristig bedeutsam sind
- Trends in der Hotellerie und im Gastgewerbe beobachten (u. a. digitale Trends, wie z. B. Apps zur Gästekommunikation)
- Innovationskultur leben und Neuerungen anstreben, z. B. bei der Überarbeitung der Karte
- Stärken und Kernkompetenzen kennen, auch die der Mitbewerber
- Leistungsfähigkeit sowie Potenziale und Kompetenzen der Beschäftigten kennen

Zum Beispiel:
Unternehmensleitsätze, Jahresplanung, Zielvereinbarungen für die Bereiche

1.2 Interne Unternehmensziele

Wir beschreiben, mit welchen Zielen und Prozessen wir im Unternehmen arbeiten, wie wir miteinander umgehen und die Arbeit organisieren, um die Strategie nach außen umzusetzen.

Anregungen aus der Praxis:
- Gästeorientiert auftreten
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, z. B. Beschwerdemanagement praktizieren
- Qualität sichern
- Rechtsvorschriften und Gesetze rechtzeitig umsetzen, z. B. Hygienevorschriften
- Kostenbewusst und termingerecht arbeiten
- Sicher, gesund und nachhaltig arbeiten
- Respektvolle, wertschätzende und teamorientierte Kommunikation
- Effiziente Informations- und Kommunikationsprozesse

Zum Beispiel:
Führungsgrundsätze, Zielvereinbarungen, Team-Meetings, Leitlinien für den Umgang mit Gästen, QM-Systeme

Strategie

Erfolgreiche Praxis
Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

Zurzeit kein Handlungsbedarf | Handlungsbedarf | Dringender Handlungsbedarf

1.3 Information über Unternehmensziele

Wir besprechen unsere Ziele und die Zielerreichung mit unseren Führungskräften und Beschäftigten.

Anregungen aus der Praxis:

- Jährlicher Workshop mit den Führungskräften
- Mitarbeitergespräche
- Zielvereinbarungen mit einzelnen Teams wie Küche, Service, Rezeption, Hauswirtschaft
- Betriebsversammlung
- Firmeninformationen

1.4 Personalplanung

Wir besitzen konkrete Vorstellungen, wie wir unseren jetzigen und zukünftigen Bedarf an qualifizierten Beschäftigten sichern, um unsere Strategie umsetzen zu können.

Anregungen aus der Praxis:

- Personalbedarf ermitteln
- Teildienste möglichst geringhalten
- Ganzjährig beschäftigen
- Altersstruktur im Unternehmen berücksichtigen
- Qualifiziertes Personal mit attraktiven Maßnahmen fördern und binden
- Gezielte Nachwuchswerbung, z. B. systematischer Kontakt mit Schulen
- Ausbildungs- und Praktikumsplätze bereitstellen
- Fort- und Weiterbildung für alle (Führung und Beschäftigte) planen und anbieten

→ **INQA-Potenzialanalyse „Berufliche Bildung" nutzen**

1.5 Region

Wir engagieren uns für die Region und unterstützen Beschäftigte ehrenamtlich tätig zu werden.
Wir nehmen unsere gesellschaftliche Verantwortung wahr (Corporate Social Responsibility).

Anregungen aus der Praxis:

- Sponsor für Veranstaltungen/Vereine
- Geld- oder Sachspenden für soziale Zwecke
- Maßnahmen zum Schutz der Umwelt
- Teilnahme am kommunalpolitischen Leben
- Ehrenamtliche Tätigkeiten wahrnehmen
- Engagement in Verbänden
- Engagement in Schulen, Kindergärten, Sozialeinrichtungen, Kirchengemeinden, Feuerwehren, Flüchtlingsunterkünften usw.

2 Liquidität

Ziel

Wir steuern und überwachen die Zahlungsaus- und -eingänge sowie die Kapitalverfügbarkeit, sodass jederzeit ein solides Wirtschaften möglich ist. Wir streben eine ausreichende Rendite unter Sicherstellung der Liquidität an.

Erfolgreiche Praxis
Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

Zurzeit kein Handlungsbedarf | Handlungsbedarf | Dringender Handlungsbedarf

2.1 Finanz- und Rentabilitätsplanung und Kontrolle

Wir planen unseren Geschäftserfolg und erstellen eine Finanzplanung mit erwarteten Umsätzen, Kosten (Liquidität, Rentabilität) und benötigten Kapazitäten. Wir führen regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche anhand unserer betriebswirtschaftlichen Auswertungen und eine Mit- und Nachkalkulation unserer Aufträge durch und bewerten die Risiken.

Anregungen aus der Praxis:

- Personalkapazitäts- und -kostenplanung
- Budgetplanung für Allgemeine Geschäftskosten, Produkte/Leistungen, Investitionen
- Marketingplan und -budgets
- Kennzahlen zur Steuerung nutzen, z. B. KPI´s zur Messung von Fortschritt oder Erfüllungsgrad hinsichtlich wichtiger Zielsetzungen
- Waren-, Material-, Mitarbeiter- und Fremdleistungseinsatz planen
- Kalkulation und Ermittlung von Vorgabewerten/Preisgrenzen
- Nachkalkulation sowie Pflege von Kalkulationsdaten
- Auswertung laufender und abgeschlossener Projekte (z. B. Umbaumaßnahmen)

Zum Beispiel:
Budgetplan, Finanzplan, Excel-Listen, BWA

2.2 Liquiditätsplanung und -kontrolle

Wir haben ein Verfahren, um unsere Liquidität zu planen und zu kontrollieren. Neben direkten finanziellen Risiken berücksichtigen wir auch andere interne und externe Risiken. Wir nutzen die monatlichen betriebswirtschaftlichen Auswertungen (BWA). Liquiditätssicherung ist „Chefsache".

Anregungen aus der Praxis:

- Erstellung und laufende Korrektur einer Liquiditäts-Jahresplanung
- Gesamte Banksituation ist bekannt und entsprechende Kontoführung
- Kurzfristige Kredite sind gesichert
- Rücklagen für Sonderzahlungen (z. B. Zinszahlungen, Reklamationsansprüche) sind vorhanden
- Interne Risiken werden gemanagt (z. B. unproduktiver Personaleinsatz, Mehrkosten aufgrund von Personalfluktuation, Reklamationsansprüche; Zusatzdienstleistungen, die nicht honoriert werden)
- Externe Risiken werden beobachtet und gemanagt (z. B. Auftragsschwankungen, schlechte Gästebewertungen und Stornierungen, Auflagen von Behörden)

Liquidität

Erfolgreiche Praxis
Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

Zurzeit kein Handlungsbedarf | Handlungsbedarf | Dringender Handlungsbedarf

2.3 Zahlungsmodalitäten

Wir legen die Zahlungsmodalitäten so fest, dass keine temporären Zahlungsunfähigkeiten auftreten oder es zumindest nur im Vorfeld zu planbaren und beherrschbaren Auswirkungen kommt.

Anregungen aus der Praxis:

- Kartenlesegeräte oder e-payment werden bei der Abrechnung mit Gästen verwendet
- Mit allen Geschäftspartnern (Gästen, Lieferanten, Subunternehmen, Banken) feste Zahlungsziele vereinbaren
- Verbindlicher Zahlungsplan inklusive Vorauszahlungen / Abschlagzahlungen vereinbaren (z. B. Anzahlungstermin 50 % bei Bankett)
- Skonti kontrolliert nutzen
- Stornierungs- / Ausfallkosten vereinbaren und berechnen

2.4 Sicherung der Forderung

Aufträge und Buchungen so sichern, dass es zu keinen Ausfällen kommt.

Anregungen aus der Praxis:

- Keine Leistungserstellung (z. B. Catering, Feste) ohne eine schriftliche Auftragserteilung
- Aufstellung eines Forderungs- und Mahnwesens mit klaren Regeln bei nicht pünktlicher oder unvollständiger Rechnungsbezahlung
- Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern, z. B. Creditreform
- Factoring (Forderungsverkauf), Forderungsausfallversicherung, Kreditversicherung abschließen
- Bei Zimmerbuchungen Kreditkartennummer zur Sicherheit geben lassen
- Bei Stornierungen die Ausfallkosten erstatten lassen

2.5 Banksituation

Wir verfügen jederzeit über ausreichende Kreditlinien bei unseren Hausbanken, dies sowohl hinsichtlich der Höhe der insgesamt zur Verfügung stehenden Mittel als auch deren Laufzeiten.

Anregungen aus der Praxis:

- Jährliche Information an die Bank über Budgetplanung und Jahresergebnisse
- Angebote der Bank zu Rating-Gesprächen nutzen
- Vereinbarte Bankkreditlinien haben eine Restlaufzeit von jeweils mindestens sechs Monaten
- Regelmäßig mit Firmenkundenbetreuern über positive Anpassungen für uns bei Rating und Zinssätzen sprechen
- Es ist genau bekannt, welche Sicherheiten die Banken halten und wie diese bewertet werden
- Regelmäßige Erkundigung bei Hausbanken nach Möglichkeiten öffentlicher Fördermittel im Betriebsmittelbereich (Forderungsverkauf)

3 Führung

Ziel

Wir formulieren eindeutige Aufträge, lassen Handlungsspielräume zu und fördern gezielt die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten. Gute Führung verstehen wir als einen Motivations- und Lernprozess. Gute Führung schafft bei uns die Bedingungen für Produktivität, Gesundheit und Freude an der Arbeit. Wir vertrauen den Beschäftigten und übertragen ihnen Verantwortung.

→ **INQA-Check „Personalführung" nutzen**
→ **Praxishilfe „Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber"**

Erfolgreiche Praxis
Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

Zurzeit kein Handlungsbedarf | Handlungsbedarf | Dringender Handlungsbedarf

3.1 Arbeitsaufträge und Erwartungen

Wir formulieren Arbeitsaufgaben und die Erwartungen an die Beschäftigten klar und eindeutig.

Anregungen aus der Praxis:

- Stellenbeschreibungen sowie Arbeits- und Betriebsanweisungen
- Teambesprechungen, Übergabegespräche, Morgenrunde
- Kriterien für Leistungen festlegen (Anforderungen für die einzelnen Stellen definieren)
- Arbeitsaufträge und Erwartungen in systematischen Mitarbeitergesprächen vereinbaren
- Sinn und Nutzen von Arbeitsaufgaben wird durch übergeordnete Ziele definiert

3.2 Vorbildverhalten und Wertschätzung

Wir verstehen uns als positives Vorbild und verhalten uns entsprechend, um glaubhaft unsere Zielsetzungen umzusetzen. Wir erkennen die Leistungen der Beschäftigten an und loben sie.

Anregungen aus der Praxis:

- Wertschätzender Umgang im Alltag
- Eingefordertes vorleben und nachhalten
  (z. B. selbst höflich sein, wenn man dies von seinen Beschäftigten fordert)
- Eigene Fehler eingestehen und positive Fehler- und Lernkultur schaffen"
- Erfolg von Beschäftigten auch diesen zukommen lassen
- Lob, Anerkennung und konstruktives Feedback
- Anreizsysteme (z. B. bei Zusatzverkauf im Service)
- Vielfalt der Beschäftigten wird als Bereicherung gesehen

3.3 Beschäftigte einbeziehen

Wir beziehen die Beschäftigten in die Arbeitsplanung und -gestaltung mit ein und nutzen die Erfahrungen und das Wissen in der Umsetzung unserer Planungen.

Anregungen aus der Praxis:

- Bei Besprechungen über die Arbeitsplanung und -abläufe
- Bei der Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen
- Bei der Beschaffung von Arbeitsmitteln
- Bei der Einstellung von neuen Beschäftigten
- Bei der Entwicklung von Strategien und Zielen für das Unternehmen

Führung

Erfolgreiche Praxis
Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

Zurzeit kein Handlungsbedarf | Handlungsbedarf | Dringender Handlungsbedarf

3.4 Handlungsspielräume

Wir schaffen Bedingungen, unter denen die Beschäftigten eigenständig handeln, Eigenverantwortung übernehmen sowie ihre Kompetenzen, Fähigkeiten und Erfahrungen einbringen können.

Anregungen aus der Praxis:

- Entscheidungsspielräume festlegen bei klaren Zielen und Grenzen
- Mitarbeiterbefragungen durchführen
- Aufgaben und Verantwortung delegieren
- Budgets für kleinere Investitionen in einzelnen Bereichen zulassen
- Leistungskriterien für Feedback von Führungskräften erarbeiten lassen

3.5 Kontrolle und Ergebnisbewertung

Wir überprüfen und bewerten unsere Zielerreichung im Unternehmen, in einzelnen Teams und unter Beschäftigten sowie Vereinbarungen mit den Beschäftigten. Wir haben die Kriterien für die Kontrollen beschrieben und allen vorab bekannt gemacht.

Anregungen aus der Praxis:

- Prüfen der Ziele und Zielerreichung in den Teammeetings von Küche, Service, Rezeption
- Controlling der Umsetzung der Zielvereinbarungen (z. B. Quartals-Feedback)
- Leistungsbewertung im systematischen Mitarbeitergespräch
- Bewertung der Führungskräfte durch die Beschäftigten (360-Grad-Feedback)

3.6 Meine Gesundheit

Ich denke bewusst an meine eigene Gesundheit, setze konkrete Maßnahmen um und bin damit auch Vorbild für die Belegschaft.

Anregungen aus der Praxis:

- Sport, Bewegung, gesunde Ernährung kontinuierlich umsetzen
- Mentale Stressprävention betreiben
- Freizeit, Urlaub und Erholungspausen verbindlich einplanen
- Gesundheitsthema in den Teams ansprechen

→ **Angebote der Krankenkassen, Unfallversicherungsträger / Berufsgenossenschaften nutzen**

3.7 Ausfall des Unternehmers und von Führungskräften

Wir haben Regelungen für den Fall, dass der Unternehmer oder Führungskräfte unerwartet ausfallen.

Anregungen aus der Praxis:

- Stellvertreterregelungen, Prokura
- Unterschriftenregelungen, Vollmachten, Kontozugänge, Notfallordner oder -koffer (Vorlagen der Finanzdienstleister, Innungen, Verbände nutzen)

4 Markt und Gast

Ziel

Wir können unseren Gästen konkret sagen, wo unsere Stärken liegen, um uns gegenüber Wettbewerbern abzuheben. Wir kennen die Trends am Markt, wissen durch Gästepflege und Einbinden unserer Gäste, welche Bedarfe es gibt und welche unserer Stärken für den jeweiligen Gast besonders nützlich sind. Wir stellen uns attraktiv in der Öffentlichkeit dar.

Erfolgreiche Praxis
Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

Zurzeit kein Handlungsbedarf | Handlungsbedarf | Dringender Handlungsbedarf

4.1 Gästebedarf und -zufriedenheit

Wir haben Verfahren, mit denen wir den Gästebedarf und -zufriedenheit ermitteln und daraus gegebenenfalls Maßnahmen ableiten.

Anregungen aus der Praxis:

- Gästebewertungen (Internet, schriftlich)
- Auswertung der Bewertungsportale
- Auswertung von Reklamationen
- Anlage von Gästeprofilen
- Gästebefragung
- Gezielte Gespräche mit Gästen führen
- Gästekontakte digitalisieren

4.2 Verhalten gegenüber Gästen

Unsere Beschäftigten wissen, dass jeder Kontakt mit dem Gast das Bild des Unternehmens entscheidend prägt. Sie wissen, wie sie sich gegenüber Gästen verhalten sollen, um Gästebindung und -zufriedenheit zu erhöhen. Unsere Beschäftigten sprechen mit den Gästen über unsere spezifischen Stärken und versuchen Möglichkeiten für eine Verbesserung unserer Leistungen sowie für neue Dienstleistungen/Produkte zu erkennen.

Anregungen aus der Praxis:

- Trainings und Workshops zum Thema „Gästeorientierung“
- Regeln für höfliche, gastorientierte Umgangsformen
- Betriebsinterner Erfahrungsaustausch
- Standards für Gästekontakt für einzelne Bereiche wie Rezeption, Service, Küche und Hauswirtschaftsbereich festlegen

Markt und Gast

Erfolgreiche Praxis
Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

Zurzeit kein Handlungsbedarf | Handlungsbedarf | Dringender Handlungsbedarf

4.3 Marketing

Wir haben ein Konzept, mit dem wir unsere Angebote und Dienstleistungen zielgruppengerecht präsentieren (wer, wann, wo, was). Wir überprüfen, welche Maßnahmen tatsächlich bei welchen Gästegruppen zielführend sind. Wir achten auf attraktive Außendarstellung unseres Betriebes.

Anregungen aus der Praxis:

- Präsenz im Internet mit einer Homepage
- Möglichkeit zur Reservierung/Buchung über die Homepage
- Gästegruppen definieren
- Profil, Alleinstellungsmerkmal herausarbeiten
- Kernbotschaft festlegen, die kommuniziert werden soll
- Geeignete Werbemittel identifizieren
- Definition der Werbebotschaft oder des Nutzen aus Sicht des Gastes
- Attraktive Außendarstellung (Einrichtungsstil, Auftritt im Internet, Erscheinungsbild Personal durch bspw. einheitliche Kleidung)
- Empfehlungsmarketing
- Nutzung von Social Media, z. B. Facebook-Kampagnen
- Kooperationen mit anderen Unternehmen
- Gezielte Ansprache von Gästegruppen (z. B. Unternehmen, Hochzeitspaare)
- Standardisiertes Verfahren zum Umgang mit Beschwerden

5 Organisation

Ziel

Wir organisieren unser Unternehmen so, dass jeder weiß, was zu tun ist und dass die Ressourcen passen und optimal genutzt werden. Wir schaffen klare und lernförderliche Strukturen für ein gesundes Unternehmen.

Erfolgreiche Praxis
Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

Zurzeit kein Handlungsbedarf | Handlungsbedarf | Dringender Handlungsbedarf

5.1 Weisungs- und Verantwortungsbereiche

In unserem Unternehmen weiß jeder, was von ihm erwartet wird und welche Entscheidungsbefugnisse er besitzt. Wirtschaftlichkeit, Qualität, Sicherheit und Gesundheit, Umweltschutz sowie Datensicherheit sind Aufgaben eines jeden Verantwortlichen.

Anregungen aus der Praxis:

- Eindeutige Weisungsbefugnisse/Verantwortungsbereiche (keine Überschneidungen)
- Pflichtenübertragung, Stellvertreterregelung, Stellen-/Funktionsbeschreibungen
- Betriebs- und Arbeitsanweisungen
- Organigramm
- Regelungen zum Datenschutz und -sicherheit, wie z. B. Umgang mit persönlichen Daten von Gästen, Mitarbeitern und Lieferanten

5.2 Information und Kommunikation

Wir sorgen dafür, dass die Führungskräfte und Beschäftigten alle Informationen haben, die sie für ihre Arbeitsaufgabe benötigen. Es ist klar geregelt, wer wen wie worüber informiert.

Anregungen aus der Praxis:

- Informationen und Materialien zur Erfüllung der Arbeitsaufgaben sind vollständig und einsatzbereit vorhanden und jedem zugänglich (auch mobil und digital)
- Regelmäßige Teambesprechungen, Erfahrungsaustausch und Rückmeldungen finden statt
- Notwendige Unterweisungen und Einweisungen in neue Arbeitsaufgaben, Arbeitsmittel und -stoffe sowie Hygienevorschriften finden statt
- Übergaben zwischen den Schichten sowie zwischen den verschiedenen Einheiten wie Service und Küche, Rezeption und Hauswirtschaft sind effizient geregelt
- Nutzung von Tablet und Smartphone zur internen Kommunikation mittels Kommunikationssoftware
- Online-Zugangsrechte sind definiert
- Wissensmanagement findet statt, z. B. Dokumentation neuer Rezepte

5.3 Arbeitsplatzgestaltung

Wir planen und gestalten unsere Arbeitsplätze so, dass unsere Beschäftigten sich wohlfühlen und produktiv arbeiten können. Wir berücksichtigen dabei die Gefährdungsbeurteilung (siehe 5.7).

Anregungen aus der Praxis:

- Ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen, -mitteln und -räumen
- Raumklima, Beleuchtung, Lärm
- Pausenräume, Sanitäreinrichtungen
- Frei von Gefahrenquellen
- Transportmittel für Heben/Tragen schwerer Lasten (z. B. Servier-, Wäschewagen, etc.) werden benutzt

Organisation

Erfolgreiche Praxis
Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

Zurzeit kein Handlungsbedarf | Handlungsbedarf | Dringender Handlungsbedarf

5.4 Arbeitsmitteleinsatz

Wir setzen geeignete, sichere und funktionsfähige Arbeitsmittel ein, um störungsfrei arbeiten zu können. Wir berücksichtigen dabei die Gefährdungsbeurteilung.

Anregungen aus der Praxis:

- Nur geprüfte Arbeitsmittel einsetzen und Prüfer und Prüffristen festlegen
- Intervalle für Instandhaltung und Wartung einplanen und in laufendem Betrieb integrieren
- Digitale Überprüfung von Verschleiß und Mängeln

5.5 Notfallvorsorge

Wir sind auf eventuelle Notfälle vorbereitet. Unsere Beschäftigten werden regelmäßig trainiert und wissen, wie sie sich zu verhalten haben.

Anregungen aus der Praxis:

- Erste Hilfe (Material, Kennzeichnung), Ersthelfer
- Brand- und Explosionsschutz, Notfall- und Rettungsplan, Fluchtwegplan, Hotelzimmerplan
- Regelungen und Informationen zum Verhalten bei Unfällen und umweltrelevanten Ereignissen, Training
- Zugangsberechtigungen/-kontrollen, IT-Sicherheit
- Maßnahmenplan bei gehäuftem Auftreten von Krankheiten

5.6 Nachhaltigkeit, Wiederverwertung, Entsorgung

Wir haben geregelt, wie Arbeitsstoffe, Arbeitsmittel, Produkte, Reststoffe umweltgerecht verwertet oder entsorgt werden. Wir haben überprüft, ob es weitere umweltrechtliche Anforderungen zu beachten gibt (Immissionen, Luftreinhaltung, Wasser, Boden/Natur). Wir halten den Energie- und Stoffeinsatz bei allen betrieblichen Tätigkeiten so gering wie möglich.

Anregungen aus der Praxis:

- Überprüfen, welche Stoffe und Arbeitsmittel wiederverwertet werden können
- Informationen für Beschäftigte und Gäste zum Verbrauch
- Kennzeichnung der Produkte
- Nachhaltige Beschaffung (z. B. Bio-, Öko- oder Fair-Trade-Produkte)
- Bewertung von Lieferanten
- Reduzierung des Ressourcenverbrauchs
- Anteil der regionalen Produkte an verwendeten Lebensmitteln erhöhen

5.7 Arbeitsbedingungen

Wir erfassen die Risiken, die durch Gefährdungen und Belastungen bei der Arbeit verursacht werden. Wir legen Maßnahmen zur wirtschaftlichen, sicheren und gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung fest und kontrollieren diese regelmäßig.

Anregungen aus der Praxis:

- Gefährdungsbeurteilung gemeinsam mit den Beschäftigten erstellen
- Regelmäßige Unterweisungen durchführen (z. B. Hygiene)
- Persönliche Schutzausrüstung
- HACCP-Konzept
- Präventionsanreize von Krankenversicherungen und Berufsgenossenschaften nutzen
- Arbeitsschutzformulare und Checklisten verwenden
- Beschäftigungsbeschränkungen beachten, z. B. Jugendarbeitsschutz- und Mutterschutzgesetz

→ **Online-Check zur Gefährdungsbeurteilung der BGN nutzen**

6 Unternehmenskultur

Ziel

Wir begreifen unsere Unternehmenskultur als die „Persönlichkeit" unseres Unternehmens. Unsere Beschäftigten identifizieren sich mit unserem Unternehmen, unseren Produkten und Dienstleistungen. Unsere gute Unternehmenskultur hilft uns, das Leistungs- und Innovationspotenzial unseres Unternehmens zu stärken und attraktiv für unsere Gäste zu sein.

Erfolgreiche Praxis
Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

Zurzeit kein Handlungsbedarf | Handlungsbedarf | Dringender Handlungsbedarf

6.1 Arbeitskultur und Werte

Wir haben klare Vorstellungen darüber, wie bei uns gearbeitet und miteinander umgegangen wird. Dies haben wir besprochen und formuliert. Wir gehen wertschätzend mit unseren Lieferanten um.

Anregungen aus der Praxis:

- Vertrauen und Respekt sind gelebte Unternehmenskultur
- Unternehmens- und Führungsleitbild wurden gemeinsam entwickelt und kommuniziert
- Fehlerfreundliches und angstfreies Arbeitsklima, Fehlerkultur ermöglicht sachorientiertes Arbeiten
- Unternehmerische Verantwortung sowie Selbstverantwortung der Beschäftigten sind hoch ausgeprägt
- Umgang mit personenbezogenen Daten im Unternehmen (z. B. der Beschäftigten) ist geregelt

6.2 Transparenz und Fairness

Wir haben klare Regeln, wie Entscheidungen nachvollziehbar vermittelt werden und wie wir im Betrieb miteinander umgehen.

Anregungen aus der Praxis:

- Gleiche Maßstäbe für alle
- Eindeutige Verhaltensregeln im Konfliktfall
- Regelung, wie mit Mobbing umgegangen wird

Unternehmenskultur

Erfolgreiche Praxis
Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

Zurzeit kein Handlungsbedarf | Handlungsbedarf | Dringender Handlungsbedarf

6.3 Vorausschauend handeln und aus Fehlern lernen (Präventions- und Fehlerkultur)

Wir entscheiden und handeln vorausschauend, um absehbare Gefährdungen, Schäden und Störungen zu vermeiden und um die Gesundheit und Motivation unserer Beschäftigten zu erhalten und zu fördern. Wir gehen mit Fehlern konstruktiv um und sehen sie als eine Verbesserungsmöglichkeit.

Anregungen aus der Praxis:

- Fehlerkultur in Teamsitzungen verankern (Beschwerden von Gästen und Feedback auswerten)
- Fehler als Lernchance begreifen
- Vereinbarungen treffen, damit Fehler nicht wiederholt werden
- Suche nach Lösungen und nicht nach „Schuldigen"
- Fehlerursachen werden kommuniziert, damit auch andere davon lernen können

6.4 Erscheinungsbild

Wir schaffen ein glaubwürdiges unverwechselbares „Bild" von unserem Unternehmen, unseren Produkten und Leistungen (Corporate Identity).

Anregungen aus der Praxis:

- Einheitliches Erscheinungsbild erkennbar in der Einrichtung des Hauses, in Logo, Internet, Geschäftspapieren, Speisekarten
- Wiedererkennbare Kleidung in Service, Rezeption und Hauswirtschaft
- Präsenz in regionaler Presse, Internet und Social Media

6.5 Das Miteinander pflegen

Wir organisieren gemeinsame Erfahrungen und Erlebnisse, um das Gefühl der Zusammengehörigkeit zu fördern.

Anregungen aus der Praxis:

- Möglichkeiten für informelle Gespräche schaffen (z. B. Kommunikationsecke)
- Weihnachtsfeier
- Betriebsausflug
- Gemeinsame Freizeitaktivitäten anbieten (Sport, Kultur, etc.)
- Gesundheitsförderungskurse
- Besondere Erfolge gemeinsam feiern
- Team-Feste der einzelnen Bereiche
- Beschäftigte arbeiten auch mal in anderen Bereichen, um deren Funktionsweise zu verstehen

7 Personal

Ziel

Unsere Beschäftigten sind die Wertschöpfer in unserem Unternehmen. Wir schaffen für sie Bedingungen, damit sie gerne, produktiv und sicher bei uns arbeiten. Wir geben ihnen eine klare Perspektive in unserem Unternehmen und binden sie an uns. Wir wollen ein attraktiver Arbeitgeber für unsere Beschäftigten sein.

→ **INQA-Check „Personalführung" nutzen**
→ **Praxishilfe „Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber"**

Erfolgreiche Praxis
Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

Zurzeit kein Handlungsbedarf | Handlungsbedarf | Dringender Handlungsbedarf

7.1 Einsatzbedingungen und Ressourcen

Unsere Führungskräfte sind unabhängig von einzelnen Projekten dafür verantwortlich, dass die fachlichen, organisatorischen und technischen Voraussetzungen vorhanden sind, damit die Beschäftigten motiviert und produktiv arbeiten können. Dafür stehen den Führungskräften die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung (wie Kompetenzen, Zeit, Budget).

Anregungen aus der Praxis:

- Grundlegende Information und Unterweisung zum sicheren und gesunden Verhalten bei der Arbeit sowie auf Arbeits-/Dienstwegen
- Sichere und gesunde Arbeitsplatzumgebung durch ergonomische und funktionsfähige Arbeitsmittel
- Regelung im Umgang mit Daten

7.2 Abwechslung im Einsatz

Wir achten darauf, dass unsere Beschäftigten nicht immer das gleiche machen, sondern mit unterschiedlichen abwechslungsreichen Arbeitsaufgaben betraut werden (auch für Vertretungsregelungen hilfreich).

Anregungen aus der Praxis:

- Einsatz auch mal in anderen Bereichen
- Qualifizierung für unterschiedliche Aufgaben
- Sonderaufgaben zuweisen (z. B. Menüvorschlag für Festtage erarbeiten)

7.3 Entwicklungsmöglichkeiten

Wir führen mit jedem Beschäftigten regelmäßig Gespräche über seine Leistungen, Vorstellungen und seine Entwicklungsmöglichkeiten.

Anregungen aus der Praxis:

- Ziele vereinbaren und Verantwortung und Befugnisse übertragen
- Feedback über Leistungen anhand festgelegter Kriterien geben (allerdings nicht mit Entlohnung koppeln)
- Qualifizierungsbedarf und Weiterbildungsmöglichkeiten erörtern
- Berufliche Perspektiven aufzeigen und externe Bildungsangebot in Weiterbildungsplanung einbinden (z. B. Meisterschulen)
- Gespräche nach Krankheitsfall führen (Betriebliches Eingliederungsmanagement BEM)

→ **INQA-Potenzialanalyse „Berufliche Bildung" nutzen**
→ **Portal der Deutschen Rentenversicherung mit Informationen/Formularen zu BEM nutzen**

Personal

Erfolgreiche Praxis
Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

Zurzeit kein Handlungsbedarf | Handlungsbedarf | Dringender Handlungsbedarf

7.4 Bindung

Wir haben konkrete Maßnahmen, mit denen wir Führungskräfte und Beschäftigte an das Unternehmen binden.

Anregungen aus der Praxis:

- Wertschätzung und Respekt (z. B. Leistungs-Feedback geben)
- Lernfreundliche Atmosphäre
- An den einzelnen Beschäftigten ausgerichtete Personalpolitik
- Leistungsgerechte Entlohnung
- Gratifikation herausragender Leistungen
- Familienfreundliche Arbeitsorganisation ermöglichen (angepasste Arbeitszeiten)
- Betriebliche Altersvorsorge
- Personal ganzjährig beschäftigen (Arbeitszeitkonten, Fortbildung in saisonal schwachen Zeiten)
- Betriebliche Angebote wie Gesundheitsförderung, Sport

7.5 Personalgewinnung

Wir haben Ideen und konkrete Maßnahmen, wie wir neue geeignete Führungskräfte und Beschäftigte finden. Wir positionieren uns als attraktiver Arbeitgeber (speziell auch in der Region).

Anregungen aus der Praxis:

- Positive Darstellung des Unternehmens in der Region
- Praktika und Ausbildungsplätze anbieten
- Soziales Engagement/Sponsoring in der Region
- Praktika und Ausbildung für Flüchtlinge, Migranten/innen
- Internetseite mit Kommentaren und Berichten von Auszubildenden
- Presseartikel
- Tag der offenen Tür; Show-Cooking
- Kooperationen und Veranstaltungen mit Schulen, Ausbildungszentren
- Beteiligung an regionalen Messen
- Aktive Präsenz in Sozialen Medien
- Auf Empfehlungen von Beschäftigten setzen
- Willkommenskultur für alle neuen Beschäftigten

→ **Erasmus +, EU-Förderprogramm zur Unterstützung der beruflichen Mobilität innerhalb der EU nutzen**

7.6 Beruf und Familie

Wir legen Wert auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und entwickeln dafür spezielle Maßnahmen.

Anregungen aus der Praxis:

- Individuelle und flexible Arbeitszeiten (z. B. Jahresarbeitszeitkonten, Teilzeitregelungen)
- Dienstplangestaltung unter Einbeziehung der Beschäftigten und deren Präferenzen
- Hilfe bei der Suche nach Kinderbetreuungseinrichtungen
- Unterstützung der Beschäftigten bei häuslicher Pflege von Angehörigen
- Technische Voraussetzungen fördern (z. B. Smartphone, Tablet)

8 Leistungsprozesse

Ziel

Bei der Entwicklung unserer Angebote und der Realisierung unserer Dienstleistungen achten wir auf Qualität und Wirtschaftlichkeit. Die Arbeitsbedingungen für unsere Beschäftigten sind sicher, gesundheitsgerecht und umweltverträglich. Unsere Gäste erhalten die bestmöglichen Angebote und Leistungen für ihr Budget.

Erfolgreiche Praxis
Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

Zurzeit kein Handlungsbedarf | Handlungsbedarf | Dringender Handlungsbedarf

8.1 Preisgestaltung und Angebotserstellung

Wir erstellen Angebote, in denen wir die Leistungen, die Qualität, die Preise und Termine vollständig und verständlich für den Gast beschreiben. Wir stimmen uns detailliert mit dem Gast ab, damit seine Erwartungen und seine (finanziellen) Möglichkeiten mit unseren Leistungsmöglichkeiten möglichst übereinstimmen (ggf. vertraglich regeln).

Anregungen aus der Praxis:

- Gezielt Wünsche und Vorstellungen des Gastes erfragen und darauf im Angebot eingehen
- Vorteile spezieller Angebote und Arrangements detailliert dem Gast erklären
- Leistungen (Frühstück, Menüs, Veranstaltungen etc.) auf betriebswirtschaftlicher Basis kalkulieren, zum Beispiel Sach- und Personalgemeinkosten, Finanzierung, Wirtschaftlichkeit, Kapitalrendite

8.2 Arbeitsprozesse in der Küche

Wir sichern eine gleichbleibend gute Qualität der Nahrungsmittel und haben festgelegte Abläufe, Sicherheits- und Hygieneanforderungen. Geeignete Arbeits- und Hilfsmittel stehen zur Verfügung. Die fachgerechte Lagerung ist sichergestellt.

Anregungen aus der Praxis:

- Spezifikationen für Qualität der Lebensmittel stehen fest und sind allen bekannt
- Abläufe für Verarbeitung und Umgang mit Lebensmitteln sind standardisiert
- Fachgerechte Lagerung der Lebensmittel ist sichergestellt
- Warenströme sind klar geregelt (z. B. Mindest-/Höchstbestände)
- Entsorgung der Abfälle ist geregelt
- Reinigungsplan ist festgelegt und an Hautschutz bei Reinigungs- und Spülarbeiten ist gedacht
- Gefahrstoffe werden getrennt gelagert
- Hilfsmittel für Lagerung und Transport sind vorhanden

8.3 Arbeitsprozesse im Service

Wir haben die Arbeitsabläufe im Servicebereich klar strukturiert und unsere Beschäftigten sind auf den Umgang mit den Gästen vorbereitet. Standards für den Getränkeausschank wurden festgelegt und der Bankettbereich ist organisiert.

Anregungen aus der Praxis:

- Abläufe und Standards im Servicebereich sind klar strukturiert und festgelegt (Frühstücksbüffet)
- Im Bankettbereich sind eindeutige Arbeitsabläufe erstellt und Vorabsprachen getroffen
- „Verkehrswege“ sind funktionsfähig und werden freigehalten
- Verwendung sicherer Schankanlagen (SK-Kennzeichnung) und Unterweisung der Beschäftigten

Leistungsprozesse

Erfolgreiche Praxis
Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

Zurzeit kein Handlungsbedarf | Handlungsbedarf | Dringender Handlungsbedarf

8.4 Arbeitsprozesse im Hotelbereich

Beschäftigte in den Bereichen Empfang, Housekeeping und Wellnessbereich sind durch Information, Schulung oder Unterweisung auf ihre Aufgaben vorbereitet.

Anregungen aus der Praxis:

- Mitarbeiterfreundliche Arbeitsbedingungen sind installiert (z. B. Steh-Sitz-Hilfe, keine Zugluft)
- Mitarbeiter sind auf den Umgang mit Gästen trainiert (anspruchsvolle Gäste, Beschwerden, Stresssituationen)
- Vorgaben zu Arbeitsabläufen beim Begrüßen von Gästen und Telefonieren
- Organisationsmittel und Checklisten sind vorhanden (z. B. Weckliste, Zimmerausweise, Belegungsplan etc.)
- Erwartete Zusatzleistungen sind klar formuliert (Verkauf zusätzlicher Leistungen wie bspw. Wellnessanwendungen)
- Arbeitsprozesse sind so weit wie möglich digitalisiert (z. B. Buchungs- und Kassensysteme, webbasierte Tools zur internen Kommunikation, z. B. Checklisten, Übergaben, Schichtplanung)
- Nachtdienst ist im Umgang mit Notfällen geschult
- Bedingungen für Reinigungsarbeiten sind festgelegt
- Unterweisung der Beschäftigten beim Umgang mit Chemikalien im Schwimmbad und Saunabereich

8.5 Prozess-Steuerung und Verbesserung

Wir überprüfen die Übereinstimmung der Leistung mit dem Angebot. Wir überprüfen unsere Abläufe ständig und systematisch auf Verbesserungsmöglichkeiten. Wir haben Verfahren, Prozessstörungen zu erkennen und zu beseitigen, bevor fehlerbehaftet weitergearbeitet wird.

Anregungen aus der Praxis:

- Kriterien zur Bewertung der Prozesse festlegen (Zusatzverkauf Rezeption, Reklamationen Restaurant, Bewertungen auf Internetportalen, Fehlerhäufigkeiten, Nachbesserungen, Leerzeiten im Service)
- Überprüfung der Prozesse auf Notwendigkeit und Vollständigkeit der Teilschritte
- Meldung, Registrierung und Aufzeichnung von Störungen/Abweichungen
- Reparatur-/Instandhaltungspläne, Wartungs-/Reinigungspläne
- Erfahrungen der Beschäftigten mit einbeziehen
- Erfahrungen der Gäste und Lieferanten mit einbeziehen

→ **Zertifizierungssystem ServiceQualität Deutschland nutzen**

8.6 Beschaffungsprozesse

Wir haben für die Beschaffung von Arbeitsmitteln, Arbeitsstoffen und Leistungen eindeutige Kriterien festgelegt. Wir achten nicht nur auf den Preis.

Anregungen aus der Praxis:

- Kriterien für die Beschaffung können sein: Wirtschaftlichkeit, Qualität, Sicherheit, Gesundheit, Umweltverträglichkeit, regionale Nähe
- Spezifikationen für den Beschaffungsvorgang festlegen
- Gekennzeichnete Arbeitsmittel und persönliche Schutzausrüstungen

INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT
OFFENSIVE MITTELSTAND

SELBSTERKLÄRUNG

INQA-Unternehmenscheck „Gastgewerbe“

Das Unternehmen

.....

.....

.....

Name / Adresse

erklärt, dass es nach dem
INQA-Unternehmenscheck „Gastgewerbe“
und der damit verbundenen systematischen
und strukturierten Arbeitsweise geführt wird.

Die Selbsterklärung basiert auf der Selbstbewertung vom

.....

mit der Dokumentennummer

.....

Die Selbstbewertung wurde von der Geschäftsführung auf
Grundlage des **INQA-Unternehmenscheck „Gastgewerbe“** durchgeführt.

.....

Ort / Datum

.....

Unterschrift / Geschäftsführerin / Geschäftsführer

Die Selbsterklärung ist nur gültig mit der Selbstbewertung und ist befristet auf maximal 2 Jahre.

Maßnahmenplan INQA-Unternehmenscheck „Gastgewerbe“

Checkpunkt	Maßnahme	Priorität	Umsetzung		
			Verantwortliche Person	Beginn Datum	Kontrolle Datum

IMPRESSUM

INQA-Unternehmenscheck „Gastgewerbe“
Erfolg ist kein Zufall – Wie lassen sich Arbeitsgestaltung und Organisation in der Branche Hotel und Gastgewerbe verbessern?

Herausgeber:

„Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“
Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“
Kurfürsten-Anlage 62
69115 Heidelberg
www.offensive-mittelstand.de

Konzept und Entwicklung:
BC GmbH Forschungs- und Beratungsgesellschaft, Wiesbaden
ed-media e. V. – Institut für Innovation in Bildungs- und Unternehmensprozessen, Zweibrücken
Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn
itb – Institut für Technik der Betriebsführung, Karlsruhe
RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V.
Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie

Diese Branchenversion des INQA-Unternehmensschecks wurde im Rahmen des BMAS-Projektes „Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber“ für die Branche „Gastgewerbe“ angepasst und verabschiedet von allen Partnern der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“.
www.guter-gastgeber-guter-arbeitgeber.de
Projektnehmer und Partner:
ed-media e. V. – Institut für Innovation in Bildungs- und Unternehmensprozessen, Zweibrücken
DEHOGA Rheinland-Pfalz e. V., Bad Kreuznach
a und o Gettmann, Gutweiler

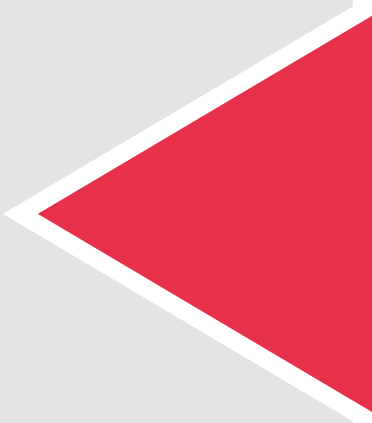
Fotos: Titel links + Seite 12 + Seite 18: Adobe Stock / WavebreakmediaMicro, Titel rechts oben + Seite 14: Shutterstock / Africa Studio, Titel rechts Mitte + Seite 2: Adobe Stock / Kalim, Titel rechts unten: Adobe Stock / Firat, Seite 8: Adobe Stock / Panumas, Seite 10: Adobe Stock / lovelyday12, Seite 16: Shutterstock / DmitryKalinovsky, Seite 20: Adobe Stock / Andrey Popov, Seite 22: Shutterstock / ESB Professional

Gestaltung: eckedesign, Berlin
Druck: Druckerei Kettler, Bönen

1. Auflage, März 2019

Die Offensive Mittelstand ist Bestandteil der Initiative Neue Qualität der Arbeit.

Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit
c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Nöldnerstraße 40–42
10317 Berlin

Telefon 030 51548-4000
E-Mail info@inqa.de
Internet www.inqa.de

Sie können den INQA-Unternehmenscheck „Gastgewerbe“ über
www.inqa.de/Publikationen bestellen.