

INQA-Unternehmenscheck

Branchenversion für das Hotel- und Gastgewerbe

Version 23.08.2018

Infos zum Check

Welche Ziele verfolgt dieser Branchen-Check?

Der „INQA-Unternehmenscheck - Branchenversion für das Hotel- und 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 Unternehmen bis zu 100 Beschäftigten 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). Danach sehen Sie, wie Sie in den einzelnen Themenbereichen dastehen und wo Sie Verbesserungsmöglichkeiten in Ihrem Unternehmen haben.

Hinweise zur Bearbeitung des Checks

- 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?
- 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.
- Die einzelnen Themen enthalten jeweils Unterpunkte mit einer Zielformulierung sowie „Anregungen aus der Praxis“ Mit der Bearbeitung ergibt sich der jeweilige Handlungsbedarf gemäß „dringlicher Handlungsbedarf“, „Handlungsbedarf“ oder kein Handlungsbedarf.
- Die Ergebnisse Ihrer Selbsteinschätzung finden Sie im Menüpunkt „Meine Ergebnisse“ wieder. Dies ist eine Übersichtsseite der Themenbearbeitung.
- Im Menüpunkt „Meine Maßnahmen“ können Sie die Themen-Bausteine, in denen Sie Handlungsbedarf sehen, weiterbearbeiten und zwar dadurch, dass Sie konkrete Maßnahmen festlegen und terminieren. Wo vorhanden, werden Ihnen hier auch konkrete Praxishilfen zur Umsetzung angeboten, die Sie sich herunterladen können, um damit zu arbeiten.
- Unter dem Menüpunkt „Meine Berater“ finden Sie schließlich die Adresse von Unternehmensberatern, die in den genannten Themen Erfahrung besitzen, zugleich aber auch Branchenkenntnisse im Gastgewerbe haben. Oftmals wissen Sie zwar selbst, worin der Änderungsbedarf besteht und was eigentlich zu tun wäre; allerdings ist der genaue Weg dahin unklar. Somit kann externe Unterstützung seitens der Beratungen durch die DEHOGA-Landesverbände oder anderer branchenerfahrener Unternehmensberater sinnvoll sein.

Wer hat den Check erarbeitet?

Der „INQA-Unternehmenscheck - Branchenversion für das Hotel- und 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 entwickelt **und in einzelnen Unternehmen des Gastgewerbes getestet. Der Branchencheck** wurde als gemeinsamer Praxisstandard entwickelt und wird herausgegeben von der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“, einem eigenständigen Netzwerk unter dem Dach der [„Initiative Neue Qualität der Arbeit“ \(INQA\)](#).

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 250 Partner in der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ mit, unter anderem Bund und Länder, Unternehmerverbände, Fachverbände, Innungen, Handwerkskammern, Gewerkschaften, Berufsgenossenschaften, Krankenkassen, Forschungsinstitute und Dienstleister.

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.

Handlungs-
bedarf

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 -einträge 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).

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

- Dringender Handlungsbedarf
- Handlungsbedarf
- Zurzeit kein Handlungsbedarf

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

- Dringender Handlungsbedarf
- Handlungsbedarf
- Zurzeit kein Handlungsbedarf

Praxishilfen zur Umsetzung

Unsere Unternehmensziele - Formular im Word-Format	Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG)	1-seitiges Muster zur Formulierung der Unternehmensziele
Gemeinsame Vereinbarung zum Unternehmensziel "Sicheres und gesundes Arbeiten" - Formular im Word-Format	VBG	1-seitige Vereinbarung und Verpflichtung von Mitarbeitenden und Führungskräften zur Umsetzung des Unternehmensziels

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

-  Dringender Handlungsbedarf
-  Handlungsbedarf
-  Zurzeit kein Handlungsbedarf

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“ (www.check-betriebliche-bildung.de) nutzen.**

-  Dringender Handlungsbedarf
-  Handlungsbedarf
-  Zurzeit kein Handlungsbedarf

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.

-  Dringender Handlungsbedarf
-  Handlungsbedarf
-  Zurzeit kein Handlungsbedarf

2 Liquidität



Ziel:

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

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

-  Dringender Handlungsbedarf
-  Handlungsbedarf
-  Zurzeit kein Handlungsbedarf

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 Personalfuktuation, Reklamationsansprüche; Zusatzdienstleistungen, die nicht honoriert werden)
- Externe Risiken werden beobachtet und gemanagt (z.B. Auftragsschwankungen, schlechte Gästebewertungen und Stornierungen, Auflagen von Behörden)

-  Dringender Handlungsbedarf
-  Handlungsbedarf
-  Zurzeit kein 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:

- Wir verwenden Kartenlesegeräte oder e-payment bei der Abrechnung unserer Gäste
- 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

-  Dringender Handlungsbedarf
-  Handlungsbedarf
-  Zurzeit kein Handlungsbedarf

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

-  Dringender Handlungsbedarf
-  Handlungsbedarf
-  Zurzeit kein Handlungsbedarf

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 für positive Anpassungen beim Rating und den Zinssätzen
- 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)

-  Dringender Handlungsbedarf
-  Handlungsbedarf
-  Zurzeit kein Handlungsbedarf

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 (www.inqa-check-personalfuehrung.de)
- ➔ Praxishilfe „Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber“ nutzen (www.guter-gastgeber-guter-arbeitgeber.de/praxishilfen)

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 werden in systematischen Mitarbeitergesprächen kommuniziert und vereinbart
- Sinn und Nutzen von Arbeitsaufgaben wird durch übergeordnete Ziele definiert

Praxishilfen zur Umsetzung

Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber: Praxishilfe zur Fachkräftesicherung und Steigerung der Arbeitgeberattraktivität im Gastgewerbe	Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber	Praxishilfe für die Branche zum Thema Personalführung und Fachkräftesicherung (Gute Führung und Kommunikation S. 10-23)
Erklärvideo: Einführung von Mitarbeitergesprächen im Hotel- und Gaststättengewerbe	Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber	Erklärvideo zum Führen von systematischen Mitarbeitergesprächen im YouTube Kanal von Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber
Vorlagen und Leitfaden für Mitarbeitergespräche im Hotel- und Gaststättengewerbe	Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber	Leitfaden, Vorbereitungsbögen für Führungskräfte und Mitarbeiter, Beispiele für Bewertungskriterien und Protokollvorlage zum Führen von Mitarbeitergesprächen
Teamdiagnose, Onlinetest zur Selbstbewertung	Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber	Teamdiagnose zur Selbstbewertung in Bezug auf die eigene Teamsituation

- Dringender Handlungsbedarf
- Handlungsbedarf
- Zurzeit kein Handlungsbedarf

Handlungsstandards „Führung“ – Formular im Word-Format	BGN/ DEHOGA	Muster, um Leistungsstandards und Zielvorgaben für und gemeinsam mit Führungskräften festzulegen und zu vereinbaren
--	----------------	---

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
- 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

Praxishilfen zur Umsetzung

Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber: Praxishilfe zur Fachkräftesicherung und Steigerung der Arbeitgeberattraktivität im Gastgewerbe	Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber	Praxishilfe für die Branche zum Thema Personalführung und Fachkräftesicherung (Wertschätzungskultur S. 13)
---	-------------------------------------	--

-  Dringender Handlungsbedarf
-  Handlungsbedarf
-  Zurzeit kein Handlungsbedarf

3.3 Beschäftigte einbeziehen

Wir ziehen 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

Praxishilfen zur Umsetzung

Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber: Praxishilfe zur Fachkräftesicherung und Steigerung der Arbeitgeberattraktivität im Gastgewerbe	Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber	Praxishilfe für die Branche zum Thema Personalführung und Fachkräftesicherung (Gute Führung und Kommunikation S. 10-23)
Teamdiagnose, Onlinetest zur Selbstbewertung	Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber	Teamdiagnose zur Selbstbewertung in Bezug auf die eigene Teamsituation
Check Arbeitsbedingungen in Hotels und Gaststätten verbessern	Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und	Online-Check "Arbeitsbedingungen in Hotels und Gaststätten"

-  Dringender Handlungsbedarf
-  Handlungsbedarf
-  Zurzeit kein Handlungsbedarf

	Gastgewerbe (BGN)	ten verbessern" zur Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz
Mitarbeiterbefragung – Muster	BGN/ DEHOGA	Muster zur Mitarbeiterbefragung, um die Arbeitssituation im Betrieb zu verbessern

3.4 Handlungsspielräume

Wir schaffen Bedingungen, dass die Beschäftigten eigenständig handeln, Selbstverantwortung 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

Praxishilfen zur Umsetzung

Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber: Praxishilfe zur Fachkräftesicherung und Steigerung der Arbeitgeberattraktivität im Gastgewerbe	Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber	Praxishilfe für die Branche zum Thema Personalführung und Fachkräftesicherung (Gute Führung und Kommunikation S. 13)
Mitarbeiterbefragung – Muster	BGN/ DEHOGA	Muster zur Mitarbeiterbefragung, um die Arbeitssituation im Betrieb zu verbessern

-  Dringender Handlungsbedarf
-  Handlungsbedarf
-  Zurzeit kein Handlungsbedarf

3.5 Kontrolle und Ergebnisbewertung

Wir überprüfen und bewerten unsere Zielerreichung im Unternehmen, einzelner Teams und 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)

Praxishilfen zur Umsetzung

Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber: Praxishilfe zur Fachkräftesicherung und Steigerung der Arbeitgeberattraktivität im Gastgewerbe	Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber	Praxishilfe für die Branche zum Thema Personalführung und Fachkräftesicherung (Controlling, Lernkultur, Fehlerkultur S. 16)
Vorlagen und Leitfaden für Mitarbeitergespräche im Hotel- und Gaststättengewerbe	Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber	Leitfaden, Vorbereitungsbögen für Führungskräfte und Mitarbeiter, Beispiele für Bewerbergespräche

-  Dringender Handlungsbedarf
-  Handlungsbedarf
-  Zurzeit kein Handlungsbedarf

tungskriterien und Protokollvorlage zum Führen von Mitarbeitergesprächen

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.

Praxishilfen zur Umsetzung

Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber: Praxishilfe zur Fachkräftesicherung und Steigerung der Arbeitgeberattraktivität im Gastgewerbe	Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber	Praxishilfe für die Branche zum Thema Personalführung und Fachkräftesicherung (Gesundheitsförderung S. 66-79)
Mit Stress kompetent umgehen	Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber	Videointerview im YouTube Kanal von Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber und ergänzende Praxishilfen zum Thema Stresskompetenz
Kein Stress mit dem Stress. Lösungen und Tipps für Betriebe im Gastgewerbe	Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt (psyGA)	Handlungshilfe zum Thema Gesundheitsförderung für Betriebe im Gastgewerbe
„Aktiv-Rucksack zur Vermeidung von Rückenbeschwerden“	BGN	Gesundheitsportal zum Thema Rückenprävention
„Picknick-Korb zur Vermeidung von Stressanfällen“	BGN	Gesundheitsportal zum Thema Stress in der Gastronomie
Checkliste „Mein Zeitmanagement“	BGN/ DEHOGA	Checkliste zur Überprüfung des eigenen Zeitmanagements
Checkliste „Selbstmanagement“	BGN/ DEHOGA	Checkliste zur Überprüfung des Selbstmanagements

-  Dringender Handlungsbedarf
-  Handlungsbedarf
-  Zurzeit kein Handlungsbedarf

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)

-  Dringender Handlungsbedarf
-  Handlungsbedarf
-  Zurzeit kein Handlungsbedarf

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.

4.1 Gästebedarf und -zufriedenheit

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

Anregungen aus der Praxis:

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

- Dringender Handlungsbedarf
- Handlungsbedarf
- Zurzeit kein Handlungsbedarf

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

- Dringender Handlungsbedarf
- Handlungsbedarf
- Zurzeit kein 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

- Dringender Handlungsbedarf
- Handlungsbedarf
- Zurzeit kein Handlungsbedarf

- Profil, Alleinstellungsmerkmal herausarbeiten
- Kernbotschaft festlegen, die kommuniziert werden soll
- Geeignete Werbemittel identifizieren
- Definition Werbebotschaft oder Nutzen aus Sicht des Gastes
- Attraktive Außendarstellung (Einrichtungsstil, Auftritt im Internet, Erscheinungsbild Personal (einheitliche Kleidung))
- Empfehlungsmarketing
- Nutzung 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 optimal genutzt werden. Wir schaffen klare und lernförderliche Strukturen für ein gesundes Unternehmen.

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

Praxishilfen zu Umsetzung

Hotellerie und Gastronomie – effizient, sicher und wirtschaftlich	BGN/ DEHOGA	Branchenleitfaden für gute Arbeitsgestaltung (siehe Arbeitsorganisation und Arbeitsvorbereitung S.8 f.)
Handlungsstandards „Hotels und Gaststätten – Allgemein“ plus diverse Handlungsstandards für einzelne Bereiche	BGN/ DEHOGA	Musterformulare (Word-Dokumente), um Leistungsstandards und Zielvorgaben allgemein oder für spezielle Bereiche festzulegen.
Pflichtenübertragung – Muster	BGN/ DEHOGA	Musterformular (Word-Dokument) zur Pflichtenübertragung

- Dringender Handlungsbedarf
- Handlungsbedarf
- Zurzeit kein Handlungsbedarf

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)

- Dringender Handlungsbedarf
- Handlungsbedarf
- Zurzeit kein Handlungsbedarf

- 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

Praxishilfen zur Umsetzung

Teamdiagnose, Onlinetest zur Selbstbewertung	Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber	Teamdiagnose zur Selbstbewertung in Bezug auf die eigene Teamsituation
Hotellerie und Gastronomie – effizient, sicher und wirtschaftlich	BGN/ DEHOGA	Branchenleitfaden für gute Arbeitsgestaltung (siehe Information und Kommunikation S. 12 f.)
Handlungsstandards „Hotels und Gaststätten – Allgemein“ plus diverse Handlungsstandards für einzelne Bereiche	BGN/ DEHOGA	Musterformulare (Word-Dokumente), um Leistungsstandards und Zielvorgaben allgemein oder für spezielle Bereiche festzulegen.

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 das Heben und Tragen schwerer Lasten sind vorhanden (z. B. Servierwagen, Wäschewagen, etc.) und werden benutzt

Praxishilfen zur Umsetzung

INQA-Check „Gesundheit“	Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)	Selbstcheck für Unternehmer um die Potenziale eines gesunden Unternehmens auszuschöpfen
GDA-ORGCheck	Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA) / INQA	Check der Arbeitsschutzorganisation des Unternehmens

-  Dringender Handlungsbedarf
-  Handlungsbedarf
-  Zurzeit kein Handlungsbedarf

Check Arbeitsbedingungen in Hotels und Gaststätten verbessern	BGN	Online-Check "Arbeitsbedingungen in Hotels und Gaststätten verbessern" zur Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz
Hotellerie und Gastronomie – effizient, sicher und wirtschaftlich	BGN/ DEHOGA	Branchenleitfaden für gute Arbeitsgestaltung (siehe Arbeitsplatzorganisation und Arbeitsvorbereitung S. 8 f. und Arbeitsorganisation einzelner Arbeitsbereiche S. 18 f.)
Checkliste „Büroarbeitsplatz“	BGN/ DEHOGA	Checkliste zur Überprüfung von Büroarbeitsplätzen
Checkliste „Bildschirmdarstellung“	BGN/ DEHOGA	Checkliste zur Überprüfung der Qualität der BildschirmEinstellung

5.4 Arbeitsmitteleinsatz

Wir setzen geeignete, sichere und funktionsfähige Arbeitsmittel ein, um störungsfrei arbeiten zu können. Wir berücksichtigen dabei die Gefährdungsbeurteilung (3.4).

Anregungen aus der Praxis:

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

Praxishilfen zur Umsetzung

Check Arbeitsbedingungen in Hotels und Gaststätten verbessern	BGN	Online-Check "Arbeitsbedingungen in Hotels und Gaststätten verbessern" zur Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz
Hotellerie und Gastronomie – effizient, sicher und wirtschaftlich	BGN/ DEHOGA	Branchenleitfaden für gute Arbeitsgestaltung (siehe Einkauf und Instandhaltung S.14 f.)

-  Dringender Handlungsbedarf
-  Handlungsbedarf
-  Zurzeit kein Handlungsbedarf

5.5 Notfallvorsorge

Wir sind auf eventuelle Fälle vorbereitet. Unsere Beschäftigten werden regelmäßig trainiert und wissen, wie sie sich in Notfällen 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

Praxishilfen zur Umsetzung

-  Dringender Handlungsbedarf
-  Handlungsbedarf
-  Zurzeit kein Handlungsbedarf

Hotellerie und Gastronomie – effizient, sicher und wirtschaftlich	BGN/DEHOGA	Branchenleitfaden für gute Arbeitsgestaltung (siehe Arbeitsorganisation und Arbeitsvorbereitung S.8 f.)
---	------------	---

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 wie 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

-  Dringender Handlungsbedarf
-  Handlungsbedarf
-  Zurzeit kein Handlungsbedarf

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 und kontrollieren diese regelmäßig (Gefährdungsbeurteilung – Online – Tool nutzen).

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
- Bestehende Beschäftigungsbeschränkungen z. B. für Jugendliche oder werdende Mütter beachten (Jugendarbeitsschutzgesetz, Mutterschutzgesetz)

➔ **Online-Check "Arbeitsbedingungen in Hotels und Gaststätten verbessern" zur Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz der BGN nutzen (www.bgn-branchenwissen.de).**

-  Dringender Handlungsbedarf
-  Handlungsbedarf
-  Zurzeit kein Handlungsbedarf

Praxishilfen zur Umsetzung

Check Arbeitsbedingungen in Hotels und Gaststätten verbessern	BGN	Online-Check "Arbeitsbedingungen in Hotels und Gaststätten verbessern" zur Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz
Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber: Praxishilfe zur Fachkräftesicherung und Steigerung der Arbeitgeberattraktivität im Gastgewerbe	Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber	Praxishilfe für die Branche zum Thema Personalführung und Fachkräftesicherung (Gefährdungsbeurteilung S. 70)

Gefährdungsbeurteilung für Kleinbetriebe des Gastgewerbes – So gehe ich vor	Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber	Infosequenz zur Gefährdungsbeurteilung für das Gastgewerbe im YouTube Kanal von Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber und ergänzende Kurzanleitung
Hotellerie und Gastronomie – effizient, sicher und wirtschaftlich	BGN/ DEHOGA	Branchenleitfaden für gute Arbeitsgestaltung
Hygieneleitlinie für die Gastronomie	DEHOGA	Kostenpflichtige Hygiene-Leitlinie des DEHOGA als Hilfestellung zur richtigen Lebensmittelhygiene nach aktuellem EU-Recht

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.

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

- Dringender Handlungsbedarf
- Handlungsbedarf
- Zurzeit kein Handlungsbedarf

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

- Dringender Handlungsbedarf
- Handlungsbedarf
- Zurzeit kein 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

- Dringender Handlungsbedarf
- Handlungsbedarf
- Zurzeit kein Handlungsbedarf

Praxishilfen zur Umsetzung

Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber: Praxishilfe zur Fachkräftesicherung und Steigerung der Arbeitgeberattraktivität im Gastgewerbe	Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber	Praxishilfe für die Branche zum Thema Personalführung und Fachkräftesicherung (Teamentwicklung S. 38-51)
Teamdiagnose, Onlinetest zur Selbstbewertung	Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber	Teamdiagnose zur Selbstbewertung in Bezug auf die eigene Teamsituation

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, Geschäftspapiere, Speisekarten
- Wiedererkennbare Kleidung in Service, Rezeption und Hauswirtschaft
- Präsenz in regionaler Presse, Internet und Social Media

Praxishilfen zur Umsetzung

Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber: Praxishilfe zur Fachkräftesicherung und Steigerung der Arbeitgeberattraktivität im Gastgewerbe	Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber	Praxishilfe für die Branche zum Thema Personalführung und Fachkräftesicherung (Eine interessante Arbeitgebermarke entwickeln S. 28f.)
---	-------------------------------------	---

-  Dringender Handlungsbedarf
-  Handlungsbedarf
-  Zurzeit kein Handlungsbedarf

6.6 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

Praxishilfen zur Umsetzung

Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber: Praxishilfe zur Fachkräftesicherung und Steigerung der Arbeitgeberattraktivität im Gastgewerbe	Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber	Praxishilfe für die Branche zum Thema Personalführung und Fachkräftesicherung (Eine interessante Arbeitgebermarke entwickeln S. 28f.)
---	-------------------------------------	---

-  Dringender Handlungsbedarf
-  Handlungsbedarf
-  Zurzeit kein Handlungsbedarf

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 (www.inqa-check-personalfuehrung.de).
- ➔ Praxishilfe „Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber“ nutzen (www.guter-gastgeber-guter-arbeitgeber.de/praxishilfen)

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 (sowie Kompetenzen, Zeit, Budget).

Anregungen aus der Praxis:

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

-  Dringender Handlungsbedarf
-  Handlungsbedarf
-  Zurzeit kein Handlungsbedarf

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)

-  Dringender Handlungsbedarf
-  Handlungsbedarf
-  Zurzeit kein Handlungsbedarf

7.3 Entwicklungsmöglichkeiten

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

Anregungen aus der Praxis:

- Ziele vereinbaren
- Übertragung von Verantwortung und Befugnisse
- Feedback über Leistungen anhand festgelegter Kriterien geben (allerdings nicht mit der Entlohnung koppeln)
- Qualifizierungsbedarf und Weiterbildungsmöglichkeiten erörtern
- Berufliche Perspektiven aufzeigen und externe Bildungsangebote, wie z. B. Meisterschulen, in die Weiterbildungsplanung mit einbinden

-  Dringender Handlungsbedarf
-  Handlungsbedarf
-  Zurzeit kein Handlungsbedarf

- Gespräche nach Krankheitsfall führen (Betriebliches Eingliederungsmanagement BEM)
- ➔ **INQA-Potenzialanalyse „Berufliche Bildung“** (www.check-betriebliche-bildung.de) nutzen.
- ➔ **Portal der Deutschen Rentenversicherung** mit Informationen und Formulare zu BEM nutzen.

Praxishilfen zur Umsetzung

Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber: Praxishilfe zur Fachkräftesicherung und Steigerung der Arbeitgeberattraktivität im Gastgewerbe	Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber	Praxishilfe für die Branche zum Thema Personalführung und Fachkräftesicherung (Weiterbildung und Kompetenzentwicklung S. 52-65)
Vorlagen und Leitfaden für Mitarbeitergespräche im Hotel- und Gaststättengewerbe	Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber	Leitfaden, Vorbereitungsbögen für Führungskräfte und für Mitarbeiter, Beispiele für Bewertungskriterien und Protokollvorlage zum Führen von Mitarbeitergesprächen
Excel-Tool Anforderungsprofil und Soll-Ist-Vergleich zur Qualifikation	Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber	Excel-Tool Anforderungsprofil und Soll-Ist-Vergleich zur Qualifikation zur Nutzung durch Führungskräfte, Geschäftsführende, Inhaber/innen im Gastgewerbe

7.4 Bindung

Wir haben konkrete Maßnahmen, wie wir unsere Führungskräfte und Beschäftigten 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, Aus- und Fortbildung in saisonal schwachen Zeiten)
- Betriebliche Angebote wie Gesundheitsförderung, Sport

Praxishilfen zur Umsetzung

Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber: Praxishilfe zur Fachkräftesicherung und Steigerung der Arbeitgeberattraktivität im Gastgewerbe	Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber	Praxishilfe für die Branche zum Thema Personalführung und Fachkräftesicherung (Personalrekrutierung und –bindung S.24-37)
Organisationshilfe „Erfahrungen und Potenziale aller Beschäftigten nutzen“	BGN	Organisationshilfe zur Nutzung der Erfahrungen und Potenziale aller Beschäftigten

-  Dringender Handlungsbedarf
-  Handlungsbedarf
-  Zurzeit kein Handlungsbedarf

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 (www.na-bibb.de).

Praxishilfen zur Umsetzung

Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber: Praxishilfe zur Fachkräftesicherung und Steigerung der Arbeitgeberattraktivität im Gastgewerbe	Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber	Praxishilfe für die Branche zum Thema Personalführung und Fachkräftesicherung (Personalrekrutierung und –bindung S.24-37)
---	-------------------------------------	---

-  Dringender Handlungsbedarf
-  Handlungsbedarf
-  Zurzeit kein Handlungsbedarf

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)

Praxishilfen zur Umsetzung

Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber: Praxishilfe zur Fachkräftesicherung und Steigerung der Arbeitgeberattraktivität im Gastgewerbe	Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber	Praxishilfe für die Branche zum Thema Personalführung und Fachkräftesicherung (Vereinbarkeit von Beruf und Familie S.30)
---	-------------------------------------	--

-  Dringender Handlungsbedarf
-  Handlungsbedarf
-  Zurzeit kein Handlungsbedarf

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.

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

- Dringender Handlungsbedarf
- Handlungsbedarf
- Zurzeit kein Handlungsbedarf

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
- Geeignete Hilfsmittel stehen ausreichend zur Verfügung
- 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
- An Hautschutz bei Reinigungs- und Spülarbeiten ist gedacht
- Gefahrenstoffe werden getrennt gelagert
- Hilfsmittel für Lagerung und Transport sind vorhanden

- Dringender Handlungsbedarf
- Handlungsbedarf
- Zurzeit kein Handlungsbedarf

Praxishilfen zur Umsetzung

Handlungsstandards „Küche“ – Formular im Word-Format	BGN/ DEHOGA	Muster, um Leistungsstandards und Zielvorgaben für die Küche gemeinsam festzulegen und zu vereinbaren
Infoblatt: Arbeiten in der Küche	BGN/ DEHOGA	Infoblatt für Beschäftigte über allgemeine Verhaltensregeln für Arbeiten in der Küche
Checkliste: Arbeiten in der Küche	BGN/ DEHOGA	Checkliste, um bei Arbeiten in der Küche die notwendigen Schutzmaßnahmen einzuhalten und zu überprüfen
Checkliste: Hygiene in der Küche	BGN/ DEHOGA	Checkliste, um Maßnahmen zur notwendigen Hygiene in der Küche zu berücksichtigen
Checkliste: Arbeitsmittel in der Küche	BGN/ DEHOGA	Checkliste, um die notwendigen Schutzmaßnahmen bei den Arbeiten mit den Arbeitsmitteln in der Küche zu berücksichtigen

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 Getränkeauschank wurden festgelegt und der Bankettbereich ist organisiert.

Anregungen aus der Praxis:

- Abläufe und Standards im Servicebereich sind klar strukturiert und festgelegt (z.B. Gestaltung des Frühstücksbuffets)
- Beschäftigte sind auf den Umgang mit Gästen trainiert
- Im Bankettbereich sind eindeutige Arbeitsabläufe erstellt und Vorabsprachen getroffen
- „Verkehrswege“ sind funktionsfähig und werden freigehalten
- Verwendung sicherer Getränkeschankanlagen (SK-Kennzeichnung)
- Beschäftigte sind im Umgang mit Schankanlagen unterwiesen

Praxishilfen zur Umsetzung

Handlungsstandards „Restaurant“ – Formular im Word-Format	BGN/ DEHOGA	Muster, um Leistungsstandards und Zielvorgaben für das Restaurant gemeinsam festzulegen und zu vereinbaren
Infoblatt: Arbeiten im Gastraum	BGN/ DEHOGA	Infoblatt für Beschäftigte zu allgemeinen Verhaltensregeln für Arbeiten im Gastraum

-  Dringender Handlungsbedarf
-  Handlungsbedarf
-  Zurzeit kein 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:

- Gästefreundliche Arbeitsbedingungen sind installiert (z.B. Steh-Sitz-Hilfe, keine Zugluft)
- Mitarbeiter sind auf den Umgang mit Gästen trainiert (anspruchsvolle Gäste, Beschwerden, Stresssituationen)

-  Dringender Handlungsbedarf
-  Handlungsbedarf
-  Zurzeit kein Handlungsbedarf

- 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, Web-basierte Tools zur internen Kommunikation in den Themen Handbuch, Checklisten, Übergabe, Dienstplangestaltung, News)
- Nachtdienst im Umgang mit Notfällen geschult
- Bedingungen für Reinigungsarbeiten sind festgelegt
- Unterweisung der Beschäftigten beim Umgang mit Chemikalien im Schwimmbad und Saunabereich

Praxishilfen zur Umsetzung

Handlungsstandards in Hotels und Gaststätten allgemein – Formular im Word-Format	BGN/ DEHOGA	Muster, um allgemeine Leistungsstandards und Zielvorgaben im Betrieb gemeinsam festzulegen und zu vereinbaren
Handlungsstandards Empfang – Formular im Word-Format	BGN/ DEHOGA	Muster, um Leistungsstandards und Zielvorgaben für den Empfang gemeinsam festzulegen und zu vereinbaren
Handlungsstandards Housekeeping – Formular im Word-Format	BGN/ DEHOGA	Muster, um Leistungsstandards und Zielvorgaben für das Housekeeping gemeinsam festzulegen und zu vereinbaren
Handlungsstandards Haustechnik – Formular im Word-Format	BGN/ DEHOGA	Muster, um Leistungsstandards und Zielvorgaben für die Haustechnik gemeinsam festzulegen und zu vereinbaren
Handlungsstandards Wellnessbereich – Formular im Word-Format	BGN/ DEHOGA	Muster, um Leistungsstandards und Zielvorgaben für den Wellnessbereich gemeinsam festzulegen und zu vereinbaren
Infoblatt: Gästeorientiert und sicher arbeiten	BGN/ DEHOGA	Infoblatt für Beschäftigte über allgemeine Verhaltensregeln
Infoblatt: Arbeiten am Empfang	BGN/ DEHOGA	Infoblatt für Beschäftigte über allgemeine Verhaltensregeln für Arbeiten am Empfang
Infoblatt: Housekeeping	BGN/ DEHOGA	Infoblatt für Beschäftigte über allgemeine Verhaltensregeln für Arbeiten im Housekeeping
Infoblatt: Reinigung im Hotel	BGN/ DEHOGA	Infoblatt für Beschäftigte allgemein über Reinigung im Hotel

8.5 Prozess-Steuerung und Verbesserung

 Dringender Handlungsbedarf



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 Internet-portalen, 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
- Systematische Qualitätskontrolle für Vorlieferungen und Auslieferungen
- Erfahrungen der Beschäftigten mit einbeziehen
- Erfahrungen der Gäste und Lieferanten mit einbeziehen

➔ **ServiceQualitätDeutschland (www.q-deutschland.de) nutzen.**

Praxishilfen zur Umsetzung

Controlling Hotels und Gaststätten – Hilfe zum Einstieg	BGN/ DEHOGA	Planungshilfe, um ein Controlling in kleineren Hotel- und Gaststättenbetrieben einzuführen
Mitarbeiterbefragung – Muster	BGN/ DEHOGA	Muster zur Durchführung einer Mitarbeiterbefragung, um die Arbeitssituation zu verbessern
Kundenbefragung – Muster	BGN/ DEHOGA	Muster zur Durchführung einer Kundenbefragung, um Angebot und Qualität der Leistung zu verbessern

Handlungsbedarf
 Zurzeit kein Handlungsbedarf

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
- Keine minderwertigen billigen Waren, die zu Störungen, und Improvisationen führen
- Regionale Anbieter vorziehen

 Dringender Handlungsbedarf
 Handlungsbedarf
 Zurzeit kein Handlungsbedarf

Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



Gefördert durch:

