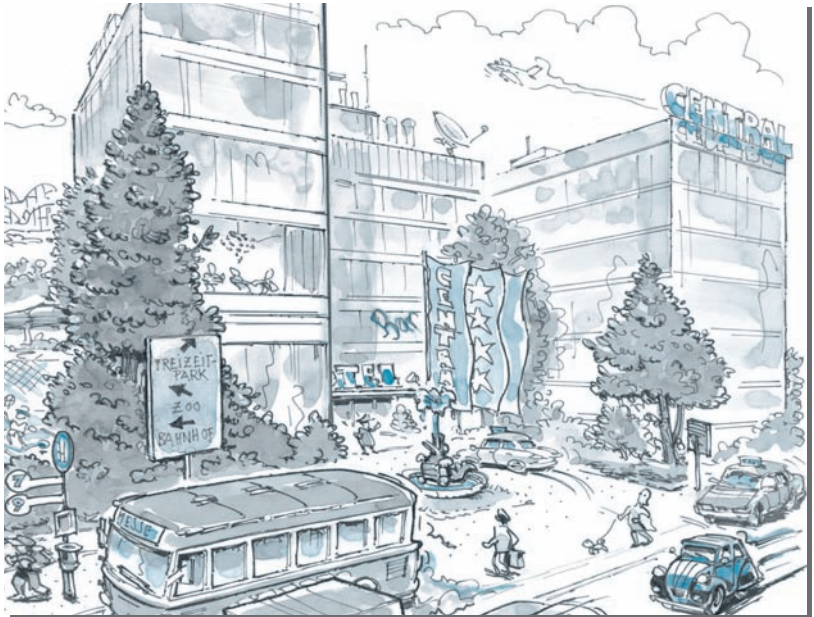


Ausgangssituationen ...

AHotel

Das neu erbaute Hotel „Central“ der ★★★★★-Stern-Kategorie liegt in einer Großstadt mit ca. einer Million Einwohner in zentraler Lage unweit des Hauptbahnhofes und der erst vor kurzem ausgewiesenen und verkehrsberuhigten Einkaufs- bzw. Fußgängerzone. Die Investitionen einschließlich des Grundstückkaufes betragen 45 Millionen Euro.



Diese Summe wurde eingesetzt für:

1. einen Hoteltrakt (u-förmig) mit 150 Zimmern mit Kingsize-Betten, 5 Suiten (Junior-Kategorie) und 2 Suiten (Premiumklasse), ein Hallenbad, zwei Restaurants, eine Hotelbar, ein Fitnessbereich mit Sauna und Solarium sowie mehrere kleinere Geschäfte,
2. vier Konferenz- und Tagungsräume (50–200 Personen), die zu einem Raum (Ballsaal) zusammengelegt werden können (max. 500 Personen),
3. einen Gartenpavillon mit 80 Sitzplätzen,
4. zwei Tennisplätze und
5. fünfzig PKW-Stellplätze.

Das Getränke- und Speisenangebot entspricht dem zu erwartenden internationalen Klientel und ist so-

wohl preislich als auch im Finish einem Hotel dieser Klasse entsprechend. Die Übernachtungspreise bewegen sich je nach Saison (Low-Budget-Season bis Messepreise) zwischen 90,00 und 180,00 Euro im EZ und zwischen 140,00 und 280,00 Euro im DZ.

Das Management kalkuliert zu 80 % mit 1- bis 3-tägiger und zu 15 % mit 4- bis 8-tägiger Aufenthaltsdauer. Es wird damit gerechnet, dass 5 % der Gäste länger als 8 Tage bleiben werden. Im ersten vollen Öffnungsjahr wird eine Auslastung von 55 % erwartet. Danach kalkuliert die Unternehmensleitung eine 70- bis 80-prozentige Auslastung. Der Break-Even-Point liegt bei einer Auslastung von 53 % bedingt durch den dem Standard angepassten relativ hohen Personalbedarf.

Basisinformationen:

Unternehmenstyp:

Neu erbautes Hotel der ★★★★★-Kategorie in einer Großstadt mit ca. einer Mio. Einwohner. Die Zimmer sind modern und mit der von Gästen erwartenden Ausstattung eingerichtet. Man orientierte sich hierbei an bestehenden Einrichtungen gleicher Kategorie in der Stadt.

Lage:

Die Lage des Hotels ist für ein Stadthotel einmalig, da sich sowohl der Hauptbahnhof als auch die Anbindung an die Ausfallstraße zur Autobahn und der Innen- und Altstadtbereich in unmittelbarer Nähe befinden. Außerdem ist das Messegelände durch eine Bushaltestelle und einen Taxistand direkt vor dem Hoteleingang problemlos und schnell erreichbar.

Ausgangssituationen

Beherbergung:	Den Gästen stehen 157 Zimmer und Suiten zur Verfügung. Alle Räume sind voll ausgestattet und auf moderne Ansprüche ausgerichtet. Die Suiten der Premiumklasse haben zudem je einen kleinen eigenen Tagungsraum. Bei 100-prozentiger Auslastung können 328 Gäste beherbergt werden.
Restaurants:	Im u-förmigen Hoteltrakt gibt es ein großes Restaurant mit 250 Sitzplätzen. Eine im Souterrain befindliche gemütliche rustikal eingerichtete Schmankerlstube kann 80 Gäste aufnehmen und der Gartenpavillon, der ganzjährig geöffnet ist, bietet 80 Gästen Platz. Die Speisen- und Getränkekarten weisen regionale, nationale und internationale Getränke, Gerichte und Menüs auf.
Bar:	Die Hotelbar, die über die Lobby zu erreichen ist, bietet 120 Gästen Platz und soll aufgrund der täglich geplanten Darbietungen (Live-Musik und Klein-Entertainment) möglichst viele Haus- und Hotelgäste zum Bleiben und Getränkeverzehr animieren.
Tagungsangebot:	Die vier unterschiedlich großen Konferenz- und Tagungsräume sind mit modernster Technik ausgestattet und können, bedingt durch schalldichte Trennwände, problemlos gleichzeitig genutzt werden. Entfernt man alle Trennwände, entsteht ein Tanz- oder Ballsaal, der für Feiern jedweder Art genutzt werden kann. Ein in der Nähe eingerichtetes Getränkebuffet sowie eine Fertigungsküche erlauben eine schnelle und reibungslose Bedienung der Gäste. Das Platzangebot für Tagungen reicht von 50 bis 200 Teilnehmern. Bei großen Feiern können bis zu 500 Gäste aufgenommen werden.
Sport- und Freizeitangebot:	Da man von einem überwiegend kurzzeitigen Aufenthalt der Gäste ausgeht, sind die Sport- und Freizeitangebote entsprechend ausgerichtet. Das heißt, sowohl der Kurzzeit-Gast (Hotelbad, Sauna, Fitnessraum) als auch der länger verweilende Gast (zusätzlich Tennisplätze) findet ein angepasstes Angebot. Zudem gibt es in unmittelbarer Nähe des Hotels Museen, Galerien, einen Zoo und einen großen Freizeitpark, der mit einem Hotel-Shuttlebus angefahren wird.

Mitarbeiter/Organigramm:

Die Mitarbeiteranzahl ist dem Standard und dem Niveau des Hotels angepasst. Da man zunächst nicht weiß, ob die Umsatzerwartungen erfüllt werden, richtet sich die Zahl der eingestellten Mitarbeiter auch nach diesen Richtwerten, das heißt, dass nach der Erprobungsphase von ca. sechs Monaten

die Zahl der fest angestellten Mitarbeiter sowohl zunehmen als auch abnehmen kann. Aushilfskräfte können beim Standard dieses Hauses nur bedingt eingesetzt werden (evtl. für Spülküche und Gartenarbeiten od. Ä.).

Die Mitarbeiter der ersten Stunde gliedern sich wie folgt:

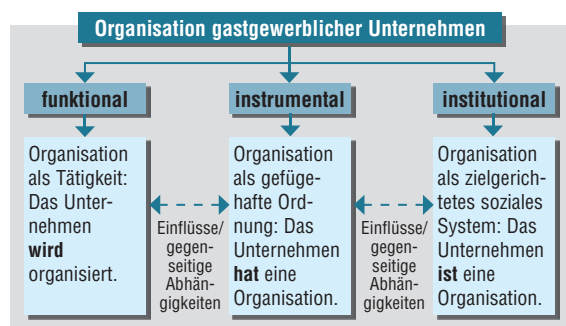
1 Direktor 1 stellv. Direktor (F&B-Manager)

1 Küchenchef	1 Restaurantleiter	1 Hausdame	1 Empfangsleiter
1 Stellvertreter 8 Partieköche 4 Commis 4 Küchenhilfen 5 Auszubildende	1 Stellvertreter 14 Chef de rang 6 Commis 5 Auszubildende	1 Stellvertreter 11 Etagenkräfte 4 Reinigungskräfte	1 Stellvertreter 6 Empfangsmitarbeiter 6 Empfangsgehilfen 1 Gärtner 3 Hausmeister 4 Auszubildende

Aus dieser Aufstellung geht hervor, dass der Mitarbeiterstab bei der Eröffnung des Hotels 71 Festangestellte umfasste. Dazu kamen 14 Auszubildende, die drei Monate nach der Eröffnung ihre Stelle antraten.

1 Grundlagen der Organisation

Jedes gastgewerbliche Unternehmen lässt sich als System kennzeichnen, das aus einer Menge von Elementen besteht und wie ein Netz miteinander verbunden ist. Dieses System arbeitet zielgerichtet (= Formalziel), um Leistungen für den Gast zu erbringen (= Sachziel). Das Formalziel lässt sich u. a. dadurch erreichen, dass die einzelnen Elemente des Unternehmens im Sinne der Zielerreichung miteinander verbunden werden. Diese gefügehafte Ordnung des gastgewerblichen Unternehmens umfasst verschiedene Inhalte des Organisationsbegriffs (vgl. Peters; Brühl; Stelling 2005, S. 65):



(vgl. Peters, Sönke; Brühl, Rolf; Stelling, Johannes N.: Betriebswirtschaftslehre, München/Wien 2005, S. 65)

Das Herstellen der vorstehend angesprochenen gefügehafte Ordnung (= Organisation des Unternehmens) als ein strukturierendes Gestalten des gastgewerblichen Unternehmens ist als **Organisieren** bzw. als Organisation im Sinne von Tätigkeit zu bezeichnen (vgl. Peters; Brühl; Stelling 2005, S. 66).

Betriebswirtschaftlich betrachtet die Organisation spezielle Sachverhalte eines gastgewerblichen Unternehmens. Nachfolgend liegt der Schwerpunkt der Betrachtung auf der Organisation als Teil des Unternehmens; sie ist ein wichtiges Instrument des **Managements** und durchzieht alle Funktionsbereiche. Die Unternehmensführung will die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche verschiedener Aufgabenträger so organisieren, dass diese möglichst reibungslos funktionieren (vgl. Schertler, Walter 1998, S. 17). Dadurch werden die Prozesse der Aufgabenerfüllung durch die **Aufbauorganisation** so festgelegt, dass Unternehmenszweck und Unternehmensziele sich erreichen lassen. Ausgehend von der Gesamtaufgabe des gastgewerblichen

Unternehmens ordnet die Aufbauorganisation die einzelnen Aufgaben den Aufgabenträgern zu, regelt Kompetenzen und Verantwortungsbereiche (vgl. Peters; Brühl; Stelling 2005, S. 66).

Demgegenüber bestimmt die **Ablauforganisation** das prozessuale Geschehen, also den zeitlichen und räumlichen Verlauf der Leistungserstellung. Die **Organisation** ist damit eine gleichrangige Führungsfunktion neben Planen (= systematisches Vorausbestimmen), in-Gang-Setzen (= Umsetzen von Zielvorstellungen/Konzepten), Kontrollieren (Vergleichen von Ist-Ergebnissen mit Soll-Größen) und Repräsentieren (= Vertreten von Entscheidungen/Ergebnissen gegenüber Gästen, Mitarbeitern, Lieferanten sowie der Öffentlichkeit) (vgl. Schertler, Walter 1995, S. 17).

Von anderen Regelungen in einem Hotel/Restaurant unterscheidet sich die Organisation dadurch, dass sie über den Einzelfall hinausgehende strukturierende Wirkung hat (s. Übersicht Kap. O-1.1). Dabei weichen die unterschiedlichen Organisationsgrade vom Optimum ab, sodass **Überorganisation** (es bleibt wenig Spielraum für freies Handeln) und **Unterorganisation** (es überwiegen Einzelfallentscheidungen zugunsten eines übergeordneten Ganzen) in der Praxis immer wieder gegeben sind. In diesem Falle ergeben sich **Improvisationen** mit vorübergehendem Charakter sowie **Dispositionen**, die sich frei oder im Rahmen von organisatorischen Regelungen vollziehen (vgl. Bühner, Rolf 2007, S. 1 ff.). Insgesamt führt eine **Organisation als soziales System** zu einer permanenten, strukturierten Ordnung und Vereinheitlichung der Aufgabenerfüllung in gastgewerblichen Unternehmen (vgl. Peters; Brühl; Stelling 2005, S. 66).

1.1 Gegenstand und Begrifflichkeiten

Situation

Der neue Küchenchef Claus Clasen, der die Küche des Landgasthofs „Am Weiher“ in drei Wochen übernimmt, führt im Vorfeld mit seinem Vorgänger Gespräche über die Organisationsstrukturen und Regeln des neuen Betriebes.
Beide klären als Erstes Grundbegriffe.

Schriftlich fixierte **Regeln**, die klar und übersichtlich geordnet von jedem Mitarbeiter akzeptiert und verstanden werden müssen, sind notwendig, um einen optimalen täglichen Arbeitsablauf zu garantieren. Diese Regeln bestimmen:

- ▶ welcher Mitarbeiter welche Aufgaben und Tätigkeiten übernimmt
 - ▷ wird durch die Abteilungen und Mitarbeiterposition schon im Voraus bestimmt.
- ▶ den wirtschaftlichen und richtigen Einsatz von Hilfs-, Roh- und Betriebsstoffen
 - ▷ Für wirtschaftliches Arbeiten und richtigen Einsatz oben genannter Mittel sind alle Mitarbeiter verantwortlich, jeder Abteilungsleiter überwacht, kontrolliert und gibt Hilfestellung.
- ▶ den zeitlichen Rahmen, wann die gestellte Aufgabe erfüllt sein muss
 - ▷ Die Arbeitszeit für die Erfüllung der Aufgabe ist von verschiedenen Faktoren abhängig. Eine ist z. B. die Festlegung der Uhrzeit für den Beginn eines Abendessens.

Alle Dienstleistungen müssen jedoch nach dem ökonomischen Prinzip erfolgen:



Beispiele

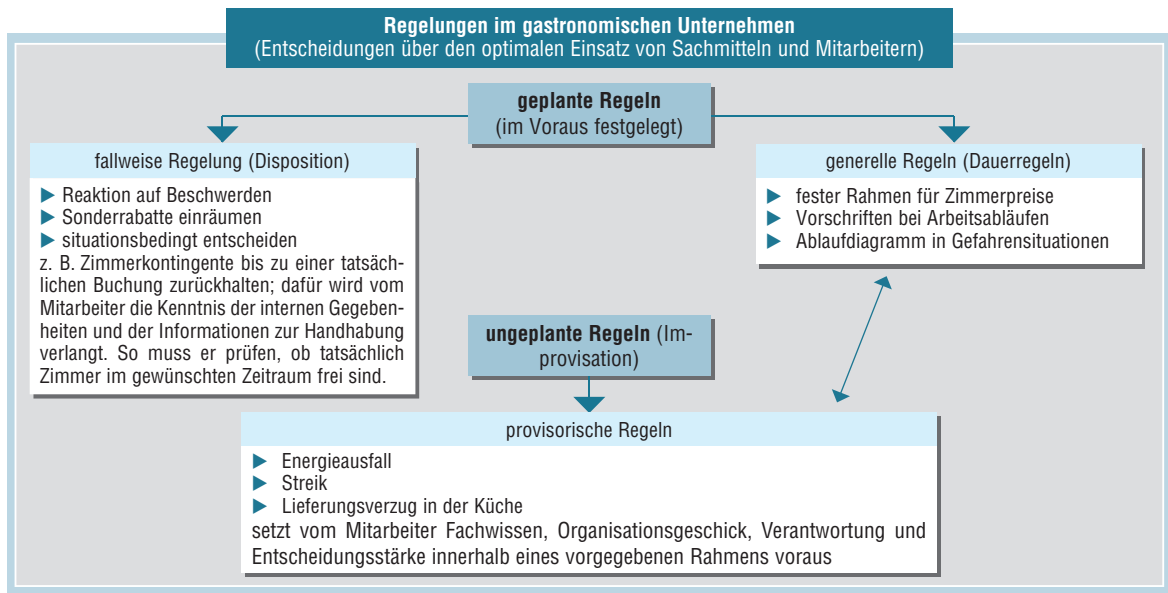
Maximalprinzip:

Durch genaues, konzentriertes Arbeiten hat eine Küchenbrigade die vorgegebenen Lebensmittel zu Speisen verarbeitet. Das Serviceteam kann durch geschultes Anbieten alle Speisen verkaufen.

Minimalprinzip:

Der Kunde bezahlt für ein kaltes Buffet pro Person 30,00 Euro. Dem Küchenchef gelingt es, durch gezieltes Einkaufen den Anteil am vorgesehenen Wareneinsatz zu unterschreiten.

Wenn nach einer **Analyse** (systematische Untersuchung) der Ergebnisse feststeht, dass die improvisatorische Entscheidung die Richtige war, wird sie in eine **generelle Regel** (allgemein gültig) umgewandelt, um für ähnliche oder gleiche Situationen gerüstet zu sein.



Bei allen Entscheidungen in der Organisation unter Zuhilfenahme von **generellen** und **fallweisen Regeln** wie auch bei der **Improvisation** ist es wichtig, dass ein **organisatorisches Gleichgewicht** (Stabilität by Flexibilität) geschaffen wird (s. S. 13). Im Mittelpunkt steht die Zufriedenheit des Gastes. Da sich der Markt stetig verändert, das Kundenverhalten wechselt oder neue Trends entstehen, wird vom Unternehmen ein schnelles Handeln oder sogar eine Umstellung von Produktions- oder Leistungsverfahren (die Küchenproduktion wird z. B. in Teilen auf Convenience umgestellt) verlangt. Dies bedeutet, dass jedes Unternehmen, obwohl es starre und feste Regeln für einen optimalen Arbeitsablauf braucht und festlegt, im höchsten Maße flexibel in der Entscheidungsfindung zu sein hat. Dazu tragen

letztendlich motivierte Mitarbeiter bei. Auch Großunternehmen oder Hotelketten sind heute in der Lage, schnell auf Veränderungen zu reagieren.

In **Handbüchern** werden die organisatorischen Richtlinien erfasst und jedem Mitarbeiter zur Einsicht bereitgestellt. Fest installierte Arbeitsabläufe bringen ein großes Maß an betrieblicher Ordnung und Ruhe.

Nach diesen theoretischen Erkenntnissen bekommt auch Küchenchef Klaus Clasen das Handbuch des Landgasthofs überreicht. Seine Hauptaufgabe besteht nun darin, sein Wissen in der Praxis umzusetzen, seinen Stellvertreter, die vier Köche, zwei Küchenhilfen und die drei Auszubildenden Mitarbeiter zu führen, zu motivieren und seine fachlichen Ideen einfließen zu lassen.

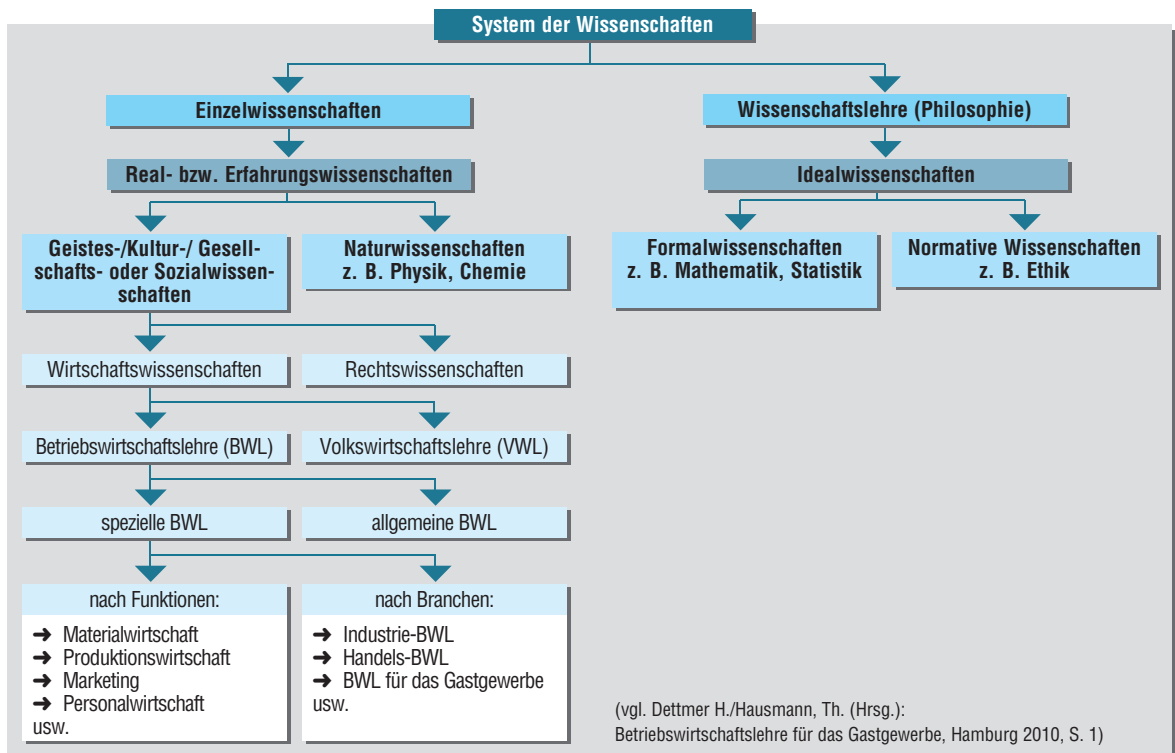
1 Grundlagen der Personalwirtschaft

Die exakte Definition des Begriffs **Personalwirtschaft** wirft in der Praxis erhebliche Probleme auf. Beim Studium der einschlägigen Fachliteratur (hauptsächlich in Wirtschaftslexika) muss man immer wieder feststellen, dass die Begriffe „Personalwesen“, „Personalwirtschaft“ und „Personalmanagement“ synonym verwendet werden. Dieser Ansatz ist grundlegend falsch und muss korrigiert werden. Moderne Personalarbeit umfasst die Führung von Mitarbeitern, die Gestaltung von Systemen und die Steuerung von Prozessen. Sie ist zunehmend strategisch und langfristig ausgerichtet. Der Begriff „**Personalwesen**“ wird diesem Aufgabenspektrum nicht gerecht. Unter Personalwesen wird im Wesentlichen der verwaltungstechnische Aufgabenbereich der Personalarbeit verstanden. Dieses Teilgebiet verliert durch die zunehmend gestalterischen und politischen Aufgaben der Personalarbeit immer mehr an Gewicht. Personalwesen als Bezeichnung moderner Personalarbeit erfasst

daher nur einen Bruchteil der personalwirtschaftlichen Aufgaben.

Dagegen werden bei den Begriffen „**Personalwirtschaft**“ und – in Anlehnung an den angelsächsischen Sprachgebrauch – „**Personalmanagement**“ moderne Aspekte der Personalarbeit in den Mittelpunkt gestellt. Wirtschaften oder Managen ist nicht gleichzusetzen mit Verwalten – Wirtschaften und Managen heißt planen, gestalten, organisieren und steuern.

Die Personalwirtschaft als Wissenschaft entsteht durch die Aufteilung der speziellen Betriebswirtschaftslehre in ihre Funktionsbereiche. Sie hat in der geschichtlichen Entwicklung immer mehr an Bedeutung und Komplexität gewonnen und steht heute mit den klassischen betriebswirtschaftlichen Funktionen Beschaffung, Produktion und Absatz auf einer Stufe. Dies gilt gerade für Unternehmen des Dienstleistungssektors und damit für alle gastgewerblichen Betriebe.



Um die Notwendigkeit einer modernen Personalwirtschaft erkennen zu können, muss man den Wandel der menschlichen Arbeit und seiner Ursachen nachvollziehen. In der geschichtlichen Entwicklung des Faktors Arbeit wird deutlich, warum die „**Humanresources**“ (vgl. Jung 2008, S. 1) für eine moderne Betriebsführung das wichtigste Kapital darstellen.

„Im englischen Sprachgebrauch existieren die Begriffe **Personnel Management** und **Human Resources Management** weitgehend gleichbedeutend, wobei der Letztere etwas mehr Wert auf die strategische Bedeutung legt“ (Jung 2008, S. 8). Human Resources Management wird entsprechend als eine kritische Erfolgsvariable definiert, die als strategisches Erfolgspotenzial zu entwickeln ist. Strategische Entscheidungen zur Personalarbeit dürfen jedoch nicht nur als Aufgabe einer der Unternehmensstrategie nachgelagerten funktionalen Teilstrategie gesehen werden. Sie sind untrennbar verbunden mit konstitutiven Entscheidungen zu allgemeinen Unternehmenszielen, zum personellen Potenzial und sozialen Verhaltensnormen.

Human Resources Management ist nicht	Human Resources Management ist
<ul style="list-style-type: none"> ▶ nur Einsatz und Optimierung vorhandener Personalplanungs- und Personalführungssysteme ▶ nur Personalentwicklung im Sinne von Weiterbildungsmaßnahmen ▶ allgemeine Angelegenheit der Personalabteilung ▶ die kurzfristige Anstrengung zur Verbesserung der Personalausstattung (vgl. „management by Feldzüge“) ▶ die Beschränkung auf einzelne kritische Funktionen oder Unternehmensbereiche 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ eine Unternehmensphilosophie, die das Personal als entscheidenden Erfolgsfaktor in den Mittelpunkt der Unternehmensentscheidungen stellt ▶ eine personelle Verankerung bezüglich Qualifikation, Motivation und Verhalten des Personals ▶ Weiterentwicklung des Personals zum Aufbau von personellen Erfolgspotenzialen und Wettbewerbsvorteilen ▶ Entwicklung und Einsatz von strategieadäquaten Anreizsystemen zur Realisierung von Zielen und Maßnahmen ▶ Gestaltung des Mitarbeiterpotenzials als prägnantes Merkmal der Unternehmenskultur ▶ eine echte Führungsaufgabe, die in ihrer konzeptionellen Aufgabe nicht an Stäbe oder nachgelagerte Hierarchieebenen delegiert werden kann

Erfolgreiche personalpolitische Ansätze können nicht ohne angemessene Berücksichtigung der unternehmenspolitischen Ansätze erarbeitet werden, denn Personalpolitik ist ein Teil der Unternehmenspolitik. Wer als Personalverantwortlicher das ihm

anvertraute Mitarbeiterpotenzial wie ein erfolgreicher Unternehmer einsetzt und anspruchsvoll behandelt, der betreibt echtes Human Resources Management. In diesem Fall schöpft er nämlich Ressourcen sinnvoll aus und findet im Einklang mit den Unternehmenszielen und seinen Leitlinien die richtige Balance (vgl. Walz 2002, S. 516). Bevor dieses Ergebnis erreicht werden kann, ist jedoch die Basis durch eine strategische Personalplanung zu legen.

1.1 Geschichte und Bedeutung der Personalwirtschaft

Situation

Herr Schmidt ist als Küchendirektor im Hotel „Central“ angestellt. Seine Ausbildung und seine langjährige praktische Erfahrung haben ihn dazu bewegt, sich in absehbarer Zeit selbstständig zu machen. Er plant, in ca. zwei Jahren im Bayerischen Wald ein Hotel mit Restaurant zu eröffnen. In seinen ersten Überlegungen sammelt Herr Schmidt die Faktoren, die den Erfolg seines gastronomischen Betriebes wesentlich beeinflussen werden. Neben z. B. der Kapitalausstattung und dem Standort des Hotels macht er sich auch Gedanken über die Bedeutung des einzusetzenden Personals.



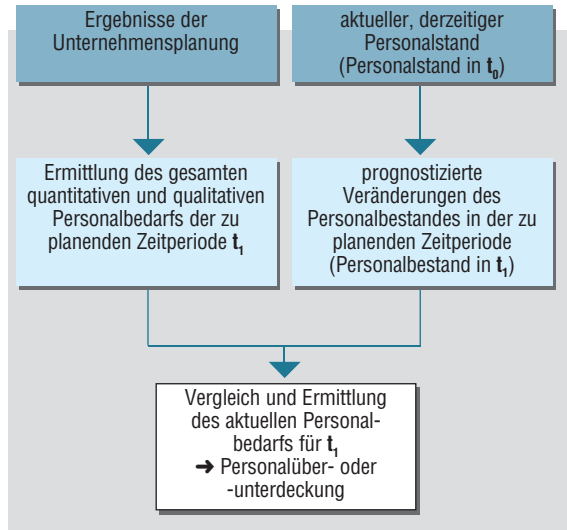
Der Ursprung betrieblicher Personalwirtschaft lässt sich auf den Beginn der Industrialisierung datieren. Durch die Zusammenziehung von Arbeitskräften in Betriebsstätten wurde eine Verwaltung des Personals notwendig. Aktuelle personalwirtschaftliche Probleme, z. B. die Zahlung der Löhne oder der Ersatz von Arbeitskräften, mussten gelöst werden. Dabei wurde sehr schnell deutlich, dass der Faktor Arbeit Kosten verursacht und deshalb mit ihm genauso gewirtschaftet werden muss wie mit eingesetzten Rohstoffen und Maschinen.

2 Personalbedarfsplanung

Die **Personalbedarfsplanung** ermittelt den mengenmäßigen (quantitativen) und nach Aufgabengebieten und Qualifikationen differenzierten (qualitativen) Personalbedarf für einen bestimmten Zeitraum. Sie bedient sich der Ergebnisse der Unternehmens- und der Personalbestandsplanung und ist Basis des gesamten **Personalplanungsprozesses** (s. S. 101).

Die Vorgehensweise bei der Bestimmung des Personalbedarfs einer zukünftigen **Zeitraum t_1** läuft – unabhängig vom gewählten Verfahren – immer nach dem gleichen Schema ab (vgl. Harlander 2000, S. 216) – erkennbar rechts in der Abbildung.

Bevor man die einzelnen Methoden und Hilfsmittel der quantitativen und qualitativen Personalbedarfsplanung näher erläutert, müssen die unterschiedlichen **Arten des Personalbedarfs** exakt differenziert und bestimmt werden. Die folgenden Begriffe und Definitionen erleichtern das Verständnis für das Entstehen eines Bedarfs und die Möglichkeiten seiner Ermittlung.



2.1 Arten des Personalbedarfs

Situation

Herr Schmidt möchte für sein Hotel „Central“ die Personalbedarfsplanung vorbereiten und durchführen. Aus diesem Grund sammelt er aus Büchern und Fachzeitschriften theoretische Grundlagen und Informationen für diese ihm ungewohnte Aufgabe.

Herrn Schmidt wird sehr schnell klar, dass verschiedene Bedarfsarten geplant werden müssen und dass die Entstehung eines Bedarfs unterschiedlicher Art sein kann. Deshalb sollen in einem ersten Schritt die einzelnen Bedarfsarten zunächst voneinander abgegrenzt werden.

Aufgabe der Personalbedarfsplanung ist es, den quantitativen und qualitativen Personalbedarf einer zukünftigen Zeitperiode t_1 so zu ermitteln, dass die geplanten betrieblichen Leistungen erbracht werden können.

Dieser **Soll-Personalbestand** wird auch **Bruttobedarf (potenzieller Personalbedarf)** genannt und setzt sich aus **Einsatz-** und **Reservebedarf** zusammen (vgl. Jung 2008, S. 111):

$$\text{Bruttobedarf} = \text{Einsatzbedarf} + \text{Reservebedarf}$$

Unter **Einsatzbedarf** versteht man die Anzahl von Mitarbeitern, die unter Ausschluss personeller Leerzeiten, wie Urlaub und Krankheit, notwendig sind, um die betrieblichen Leistungen zu erfüllen.

Der **Reservebedarf** deckt die im Einsatzbedarf nicht berücksichtigten Ausfälle des Personals ab und wird in der Praxis aus den Erfahrungen vergangener Zeiträume ermittelt. Belaufen sich die Fehlzeiten in einem Hotel z. B. auf durchschnittlich 20 % des Einsatzbedarfs, muss dies durch eine entsprechende Aufstockung des Personalbestandes aufgefangen werden. Durch den Ausgleich personeller Fehlzeiten wird der Soll-Personalbestand bzw. der Bruttobedarf erhöht (vgl. Hentze 2005, S. 175).

Der **Nettobedarf** (aktueller Personalbedarf) ergibt sich aus dem Vergleich des Bruttobedarfs mit dem erwarteten Personalbestand in t_1 (vgl. obige Abb.). Der Saldo beider Größen kann positiv (= Unterdeckung) oder negativ sein (= Überdeckung) (vgl. Jung 2008, S. 112):

$$\text{Nettobedarf} = \text{Bruttobedarf} - \text{Personalbestand in } t_1$$

In Fällen der Unterdeckung muss entweder auscheidendes Personal ersetzt (= **Ersatzbedarf**) oder zusätzliches Personal (= **Zusatzbedarf**) eingestellt werden.

Der **Ersatzbedarf** berücksichtigt dabei:

- ▶ die erwarteten Abgänge (z. B. durch Pensionierung, Einberufung zum Wehrdienst, Kündigung, Beförderung oder Versetzung) und
- ▶ die Zugänge in t_1 (feststehende Einstellungen, Beendigung des Wehrdienstes, der Elternzeit oder des Erziehungsurlaubes) (vgl. Hentze 2001, S. 175):

$$\text{Ersatzbedarf} = \text{erwartete Abgänge} - \text{erwartete Zugänge}$$

Der **Zusatzbedarf** entsteht durch:

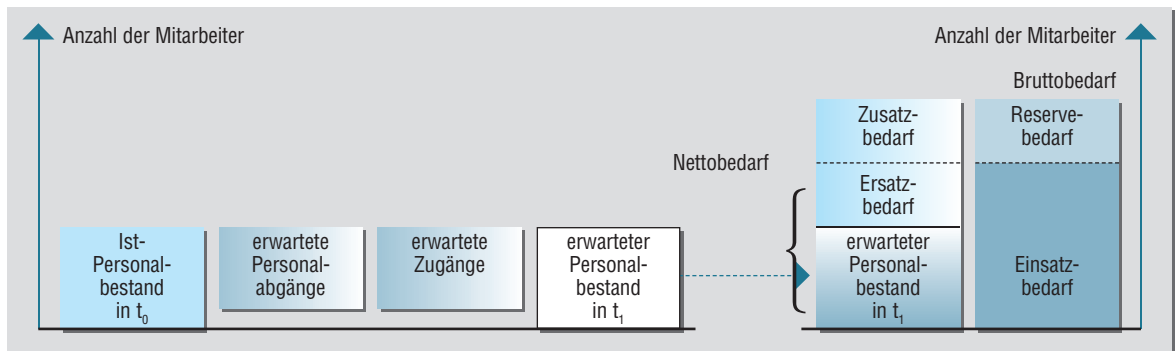
- ▶ die Erweiterung der Kapazitäten (z. B. Erhöhung der Zimmer-/Bettenzahl, Vergrößerung des Restaurants),
- ▶ durch neue Aufgaben (z. B. Führen der Handelsbücher intern statt bisher extern beim Steuerberater),

- ▶ durch Änderungen im Leistungsangebot (z. B. Erhöhung des Zimmerstandards, Veränderungen im Speisenangebot, Durchführung von hauseigenen Aktivitäten) oder
- ▶ durch Änderungen der Arbeitsbedingungen (z. B. Verkürzung der Arbeitszeit, Verlängerung des Urlaubes).

Der Zusatzbedarf errechnet sich aus der Differenz von Bruttobedarf und aktuellem Personalbestand in t_0 (vgl. Jung 2008, S. 112):

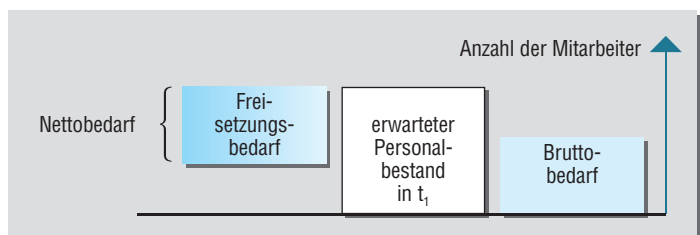
$$\text{Zusatzbedarf} = \text{Bruttobedarf} - \text{Personalbestand in } t_0$$

Die folgende Abbildung soll den Zusammenhang der einzelnen Bedarfsarten grafisch verdeutlichen. Sie zeigt den Fall eines positiven Nettobedarfs (einer **Personalunterdeckung**):



(vgl. Jung, H.: Personalwirtschaft, München/Wien 2008, S. 113)

Für den Fall einer **Personalüberdeckung** ändert sich der grafische Zusammenhang zwischen Bruttobedarf und Personalbestand in t_1 , wie folgt:

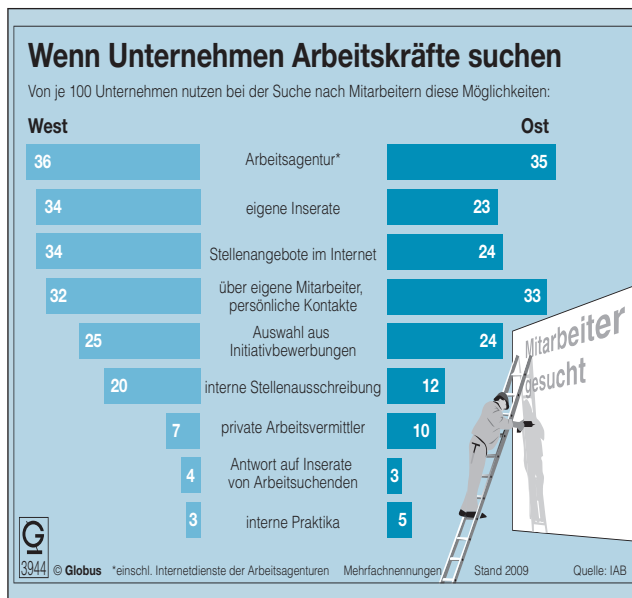


Bei der Betrachtung der Schaubilder sollte berücksichtigt werden, dass durch die Darstellung der Bedarfsarten in Form von Flächen der quantitative Charakter der Personalbedarfsplanung in den Vordergrund gestellt wird. In der gastronomischen Praxis ist eine **Trennung von quantitativem und qualitativem Personalbedarf nicht möglich**. Es entsteht nie der Bedarf nur eines Kochs, sondern immer der Bedarf eines Kochs mit entsprechenden Qualifikationen.

Um aber die Einflussfaktoren auf die Höhe des Personalbedarfs und die **Methoden der Personalbedarfsermittlung** besser beschreiben und verstehen zu können, wird in den folgenden Abschnitten eine Trennung von quantitativer und qualitativer Personalbedarfsplanung vorgenommen. Im praktischen Alltag werden dann die Verfahren miteinander kombiniert und eingesetzt.

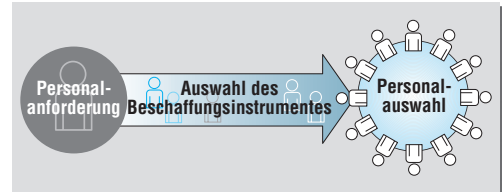
3 Personalbeschaffung

Die Personalbeschaffung hat die Aufgabe, den festgestellten Personalbedarf (Nettobedarf) in quantitativer, qualitativer und zeitlicher Hinsicht zu decken (vgl. Olfert/Steinbuch 2008, S. 101).



Damit gehören die Vorbereitung und die Durchführung der Personalbeschaffung zu den wichtigsten Aufgaben der Personalwirtschaft. Fehlplanungen und Fehlentscheidungen im Rahmen dieses Prozesses haben für ein gastgewerbliches Unternehmen gravierende Auswirkungen. Neben dem Kostenfaktor sind Leistungseinbußen und damit Umsatzrückgänge nicht auszuschließen.

Als Beschaffungsprozess wird der Zeitraum von der Entstehung bzw. Feststellung eines Bedarfs bis zur Unterzeichnung des Arbeitsvertrages durch den neuen Mitarbeiter verstanden. Dieser Zeitraum kann sich über mehrere Wochen bis zu Monaten erstrecken und lässt sich in folgende, chronologische Teilbereiche untergliedern:



In allen drei Abschnitten muss die Personalwirtschaft Kriterien zur Entscheidungsvorbereitung und -durchführung entwickeln. Nur so kann die umfangreiche Aufgabe der Personalbeschaffung gelöst werden.

3.1 Personalanforderung

Situation

Bei Gesprächen mit Mitgliedern der Küchenbrigade des Hotels „Central“ stellt Herr Schmidt in letzter Zeit vermehrt fest, dass sich die Mitarbeiter über den derzeitigen Arbeitsumfang und die personelle Besetzung beklagen. Der Küchenchef – auf die Situation angesprochen – gesteht, dass die Küche seit einiger Zeit personell unterbesetzt ist. Herr Schmidt überlegt, wie er in Zukunft – auch in seinem eigenen, in der Gründungsplanung befindlichen Hotel – schneller (rechtzeitig) über einen Personalbedarf informiert werden kann.

In mittleren und großen Betrieben, wie auch in Hotelketten, sind die Ebenen, auf denen Personalbedarf festgestellt wird und die Beschaffungsentscheidungen getroffen werden, nicht immer identisch. Dabei auftretende Kommunikationsprobleme führen häufig zu Zeitverlusten und verkürzten (überstürzten) Beschaffungsprozessen.

Ein Hilfsmittel zur Überbrückung kommunikativer Schwierigkeiten ist die Personalanforderung. Mit ihr teilt der feststellende Vorgesetzte dem verantwortlichen Entscheidungsträger mit, in welchem Bereich, zu welchem Zeitpunkt, aus welchem Anlass, in welcher Größenordnung und mit welchen Anforderungen Personalbedarf besteht.

Der Bearbeitungsweg einer Personalanforderung lässt sich wie folgt beschreiben:

1. Anforderung durch den Vorgesetzten	10. Bestimmen des optimalen Beschaffungstermins
2. Information des nächsthöheren Vorgesetzten	11. Auswahl des geeigneten Beschaffungsinstrumentes
3. Eingang in der Personalabteilung	12. Information des Betriebsrats
4. Eintragung in ein Sammelblatt (Personalanforderungsliste)	13. Inhaltliche Gestaltung der Stellenausschreibung
5. Bedarfsfeststellung durch Planstellenvergleich	14. Information des Vorgesetzten über geplante Maßnahmen
6. Feststellung des Ist-Zustandes am Arbeitsplatz	15. Personalbeschaffungsprozess durchführen
7. Festlegung eines optimalen Soll-Arbeitsplatzes	16. Vermerk von Bewerberdaten auf der Rückseite der Personalanforderung
8. Abstimmung der Stellenbesetzung mit den Unternehmenszielen	17. Erledigungsvermerk auf dem Sammelblatt
9. Festlegen der optimalen Stellenbesetzung	18. Ablage der Personalanforderung

Personalanforderungen sind i. d. R. das erste äußere Anzeichen eines beginnenden Personalbeschaffungsprozesses. Ist mit ihrer Hilfe der Bedarf angezeigt und die Genehmigung durch die kompetente

Stelle erfolgt, beginnt die Suche nach geeigneten Beschaffungswegen. Das Ergebnis ist die Auswahl des optimalen Beschaffungsinstrumentes.



Personalanforderung Nr.: 13 Datum: 24.06.20.. Abteilung: Küche

Stellenbezeichnung: Sous-Chef Alter: ca. 25 Geschlecht: m/w

Ersatz für: Schulze Eintrittsdatum: 01.10.20..

Tätigkeitsbeschreibung: siehe Stellenbeschreibung

Kompetenzen: Führer der Küchenbrigade Dotierung: Tarif oder nach Vereinbarung

als Stellvertreter

Anforderungen an den Bewerber: ausgebildeter Koch, mindestens 5-jährige Berufserfahrung, Auslandserfahrung,

Meisterprüfung wünschenswert

Begründung des Personalbedarfs: ./.

(nur bei Zusatzbedarf)

Name und Unterschrift des Anforderenden: 

Genehmigungsvermerke: Personalabteilung: _____

Betriebsrat: _____

Geschäftsleitung: _____

Erledigungsvermerke der Personalabteilung: _____

(vgl. Stopp, U.: Betriebliche Personalwirtschaft, Stuttgart 2002, S. 46 ff.)

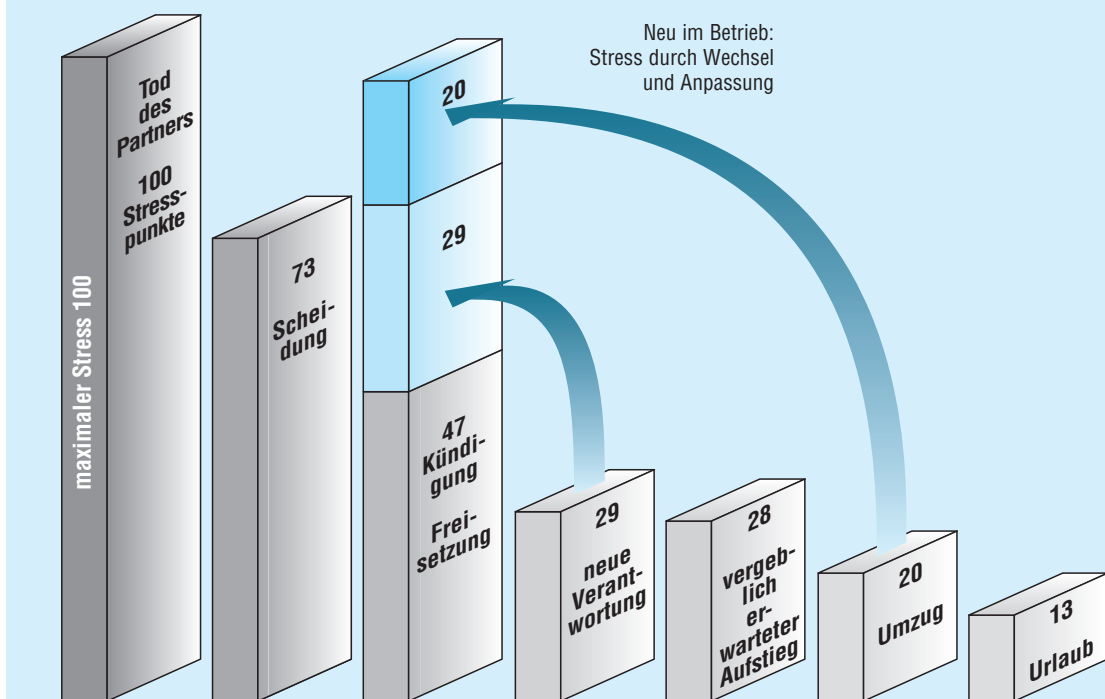
4 Personalintegration und -einsatz

Mit der Unterzeichnung des Arbeitsvertrages und dem gleichzeitigen Abschluss des Personalbeschaffungsprozesses beginnt die Führung des neuen Mitarbeiters. Auch wenn der eigentliche Arbeitsbeginn erst in einigen Wochen oder Monaten erfolgt, muss der effiziente Personaleinsatz sorgfältig ge-

plant und vorbereitet werden. Um dem Ziel einer schnellen Einsatzfähigkeit und einer dauerhaften Einsatzbereitschaft des Mitarbeiters gerecht zu werden, sind der Personalintegration und dem Personaleinsatz große Bedeutung beizumessen.

4.1 Personalintegration

Situation



Unter erheblichem Einarbeitungsstress stehen Mitarbeiter, die neu im Betrieb sind. Bei einem Arbeitsplatzwechsel verursachen

i. d. R. die Faktoren Kündigung, neue Verantwortung und Umzug zusammen enormen negativen Stress.

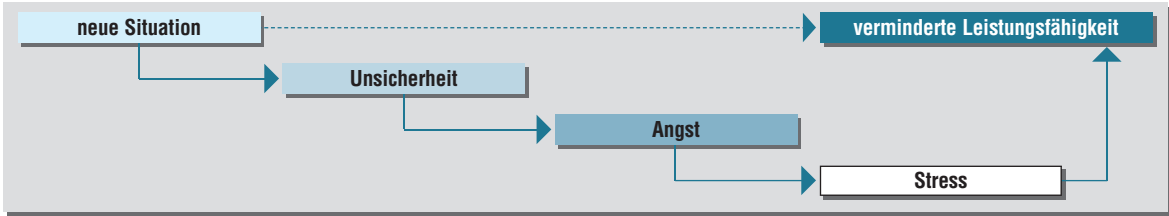
(vgl. Merkur 9501 PE1)

Die **Integration neuer Mitarbeiter** in das Unternehmen stellt für alle Verantwortlichen eine besondere Führungsaufgabe dar. Sie hat Eigenheiten und Zielsetzungen, aber auch Risiken, wie sie in der späteren Betriebszugehörigkeit nicht mehr vorkommen.

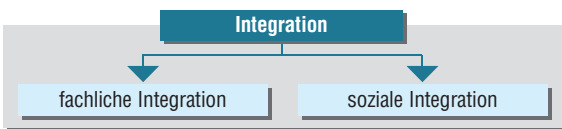
Vor allem die Risiken und ihre Auswirkungen auf die betriebswirtschaftliche Situation des Unternehmens werden heute noch in vielen Bereichen des Gastgewerbes unterschätzt.

Besonders die psychische und z. T. auch physische Situation, in der sich der neue Mitarbeiter befindet, wird von vielen Vorgesetzten und Personalverantwortlichen falsch eingeschätzt. Unsicherheit, Angst und Stress sind dabei keine Zeichen von Schwäche,

sondern eine normale menschliche Reaktion (siehe Grafik in der Situation). Die Folge ist, dass der Mitarbeiter während der Integrationsphase i. d. R. die erwartete volle Leistung nicht bringen kann.



Die **Einführung neuer Mitarbeiter** muss sicherstellen, dass die o. g. Belastungen so schnell wie möglich abgebaut werden. Je früher der Mitarbeiter mit seinen neuen Aufgaben vertraut wird, umso eher kann er die von ihm erwartete Leistung bringen. Dies ist aber nicht der einzige Aspekt, der im Zusammenhang mit der Integration berücksichtigt werden muss. Neben der Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters ist dessen Leistungsbereitschaft von großer Bedeutung. Sie ist in der Anfangsphase entscheidend von der Einbindung des Mitarbeiters in die Sozialstruktur des Betriebes abhängig. Die Integration erhält damit neben der fachlichen auch eine soziale Komponente:

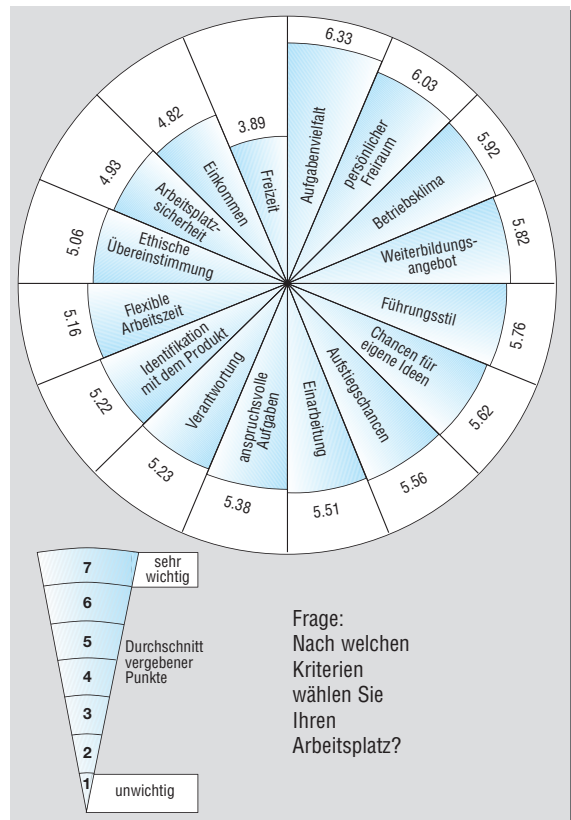


Mangelnde Leistungsbereitschaft infolge fehlender sozialer Integration ist auch einer der Hauptgründe für die hohe **Fluktuation** neuer Mitarbeiter. In keiner anderen Phase der Betriebszugehörigkeit werden vergleichbare Fluktuationsraten gemessen. Die Gründe dafür liegen auf der Hand:

- ▶ fehlende oder mangelhafte Integration (fachlich und sozial)
- ▶ höhere Bereitschaft zum Arbeitsplatzwechsel
- ▶ höhere Sensibilität des Mitarbeiters für Fehler und Mängel
- ▶ falsche Erwartungshaltung vonseiten des Unternehmens und/oder des Mitarbeiters

Die Tatsache, dass unerfüllte Erwartungen zu Fluktuationen führen, zeigt, wie frühzeitig die Einbindung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen beginnen muss. Der Grundstein für eine erfolgreiche Integration wird häufig bereits während des Personalbeschaffungsprozesses gelegt. Durch Stellenanzeigen und Informationen während des Vorstellungsgesprächs werden bei den Bewerbern Erwartungen geweckt. Legt das Unternehmen dabei die Karten nicht offen auf den Tisch, sind die neuen Mitarbeiter sehr schnell enttäuscht und sehen keine andere Möglichkeit, als den Betrieb wieder zu verlassen.

Die folgende Grafik zeigt am Beispiel junger Führungskräfte, mit welcher **Erwartungshaltung** neue Mitarbeiter ihre Beschäftigung beginnen. Dabei wird zum einen deutlich, welche hohen Stellenwert eine sorgfältige Einarbeitung besitzt, zum anderen, wie stark Merkmale im Vordergrund stehen, deren Ausprägung nur durch den Verantwortlichen während des Vorstellungsgesprächs dargestellt werden kann.



Wenn junge Führungskräfte eine neue Position anstreben, haben sie genaue Vorstellungen, was der Arbeitsplatz bieten soll. Drei Merkmale stehen dabei im Vordergrund: Aufgabenvielfalt, persönlicher Freiraum und das Betriebsklima.

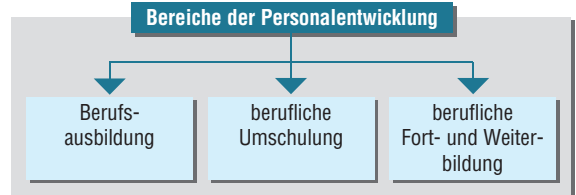
7.2 Bereiche der Personalentwicklung

Situation

Durch die Berufsausbildung zur Hotelfachfrau wurde in Frau Groß das Interesse für betriebswirtschaftliche Vorgänge geweckt. Nach einer zweijährigen Praxisphase hat sie ein 4-semesteriges Studium zur staatlich geprüften Betriebswirtin im Hotel- und Gaststätten-gewerbe absolviert, für das sie von ihrem Arbeitgeber freigestellt wurde. Jetzt ist Frau Groß Leiterin der Debitoren- und Lohnbuchhaltung und ist dem kaufmännischen Direktor des Hotels „Central“ direkt unterstellt.

In einem Unternehmen können je nach Bedarf unterschiedliche Maßnahmen zur betrieblichen Bildung in Anspruch genommen werden.

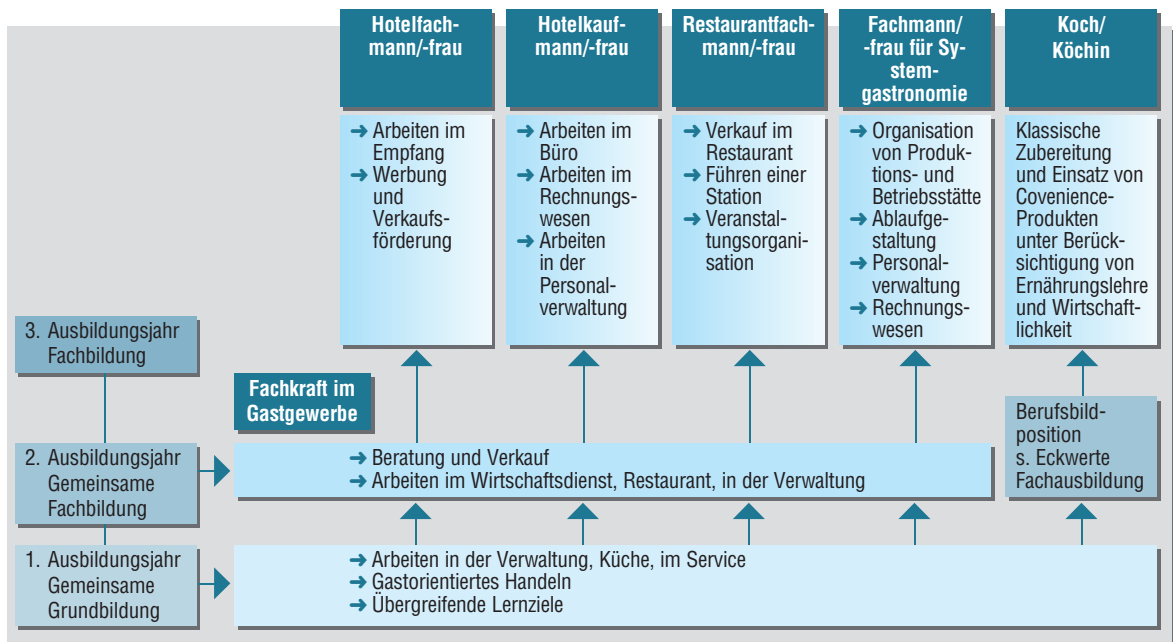
Neben den genannten Bildungsmaßnahmen beinhalten Maßnahmen der Personalentwicklung ebenso die Wiedereingliederung in das Berufsleben. Dazu zählen Maßnahmen zur beruflichen Rehabilitation für Personen, die körperlich, seelisch oder geistig behindert sind, sowie Maßnahmen zur beruflichen Reaktivierung, die es ermöglichen, dass Personen nach längerer Pause im Erwerbsleben wieder an den Arbeitsplatz zurückkehren.



7.2.1 Berufsausbildung

Die **Berufsausbildung** zielt auf den erstmaligen, systematischen Erwerb beruflicher Kenntnisse und Fähigkeiten ab und erfolgt in der Bundesrepublik Deutschland üblicherweise im dualen System. Grundgedanke der Ausbildung im dualen System ist eine Teilung der Funktionen zwischen staatlicher und unternehmerischer Berufsqualifizierung. Die staatlichen Ausbildungsinstitutionen sind Berufsschulen,

die für die Vermittlung allgemeiner, theoretischer Ausbildungsinhalte zuständig sind. Die praktischen Kenntnisse und Fähigkeiten werden dagegen von dem ausbildenden Unternehmen vermittelt (duale Ausbildung). Die berufsqualifizierende Abschlussprüfung wird von staatlich kontrollierten **Selbstverwaltungsorganisationen** (z. B. Industriekammer (IHK)) der Wirtschaft durchgeführt.



(vgl. Dettmer, H. [Hrsg.]: Gastgewerbliche Berufe in Theorie und Praxis, Hamburg 2010, S. 8 ff.)

Die Berufsausbildung wird in den Betrieben als eine besondere Form der Personalbeschaffung gesehen, die den unternehmensspezifischen Nachwuchsbe-

darf an Fachkräften sichert und Beschaffungs-, aber oft auch Personalkosten minimiert.

10 Personalcontrolling

Innerhalb der Personalwirtschaft haben die Mitarbeiter im Laufe der letzten Jahrzehnte einen immer höheren Stellenwert gewonnen. Es erfolgte eine Abkehr vom reinen „**Produktionsfaktor Arbeit**“ hin zur aktiven Integration jedes einzelnen Mitarbeiters als Teil eines dynamischen, organisierten Systems „**Gesamtunternehmen**“.

Im Rahmen der Zielsetzungen eines personalwirtschaftlichen Systems innerhalb eines gastronomischen Unternehmens ist die Bedeutung – aber auch die Problematik – des **Personalcontrollings** zu sehen.

So erhält das Personalcontrolling im Gastgewerbe eine zunehmende Relevanz.

10.1 Controlling-Begriff

Situation

In einem großen 5-Sterne-Hotel sind im Bereich Food und Beverage 95 Mitarbeiter beschäftigt.

Jeweils am Monatsende wird unter anderem in Zusammenarbeit von Hotelleitung, Personal und Rechnungswesen der Gesamtumsatz in diesem Bereich festgestellt.

Die ermittelten Werte werden dann jeweils mit denen der letzten Monate des Jahres als auch mit dem gleichen Kalendermonat der letzten vier Jahre verglichen.

In einem Gesamtüberblick ergeben sich folgende Zahlen:

Monat des Jahres	Januar n	Februar n	März n	April n	April n – 1	April n – 2	April n – 3
Umsatz in EUR	730 835	634 980	692 740	800 185	675 070	645 335	629 470
Durchschnittsumsatz je Mitarbeiter in EUR	7 639	6 684	7 292	8 423	7 106	6 793	6 626

Es ist bei Betrachtung der Monate des Jahres n offensichtlich, dass Saisoneinflüsse eine erhebliche Rolle für die Umsatzveränderung spielen.

Bemerkenswerter ist die Umsatzentwicklung des Aprils in den letzten Jahren.

Die prozentualen Veränderungen der Aprilwerte betragen, beginnend im Jahr n – 3:

2,52 %, 4,6 %, 18,53 %.

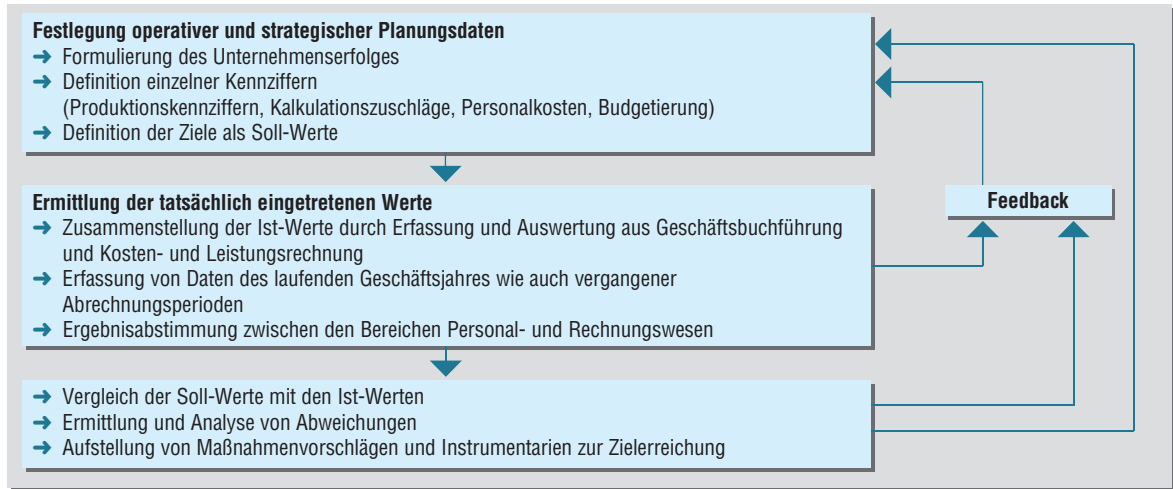
Die Veränderung der Aprilwerte beträgt im Gesamtzeitraum 27,12 %.

Die hohe Steigerung im laufenden Jahr ist durch Einführung des Controllings mithilfe des Management by Objectives (vgl. Kap. 5.3.2, S. 190 ff.) erreicht worden.

Controlling (to control, engl. = überwachen, bewirtschaften, regeln, steuern) soll die Hotelleitung in die Lage versetzen, ein Leitbild vorzugeben und bestimmte Zielsetzungen im Rahmen der Unternehmensidee zu erreichen.

Der Begriff assoziiert einerseits die anhand von Zahlenmaterial statische bzw. statistische Tätigkeit des Prüfens bzw. Überwachens, andererseits jedoch auch die dynamischen Begriffsinhalte von Regelung und Steuerung innerhalb eines kybernetischen Regelkreismodells (vgl. Wunderer/Jaritz 2002 S. 9 f.).

Der kybernetische Regelkreis des Controllings kann folgendermaßen aussehen:

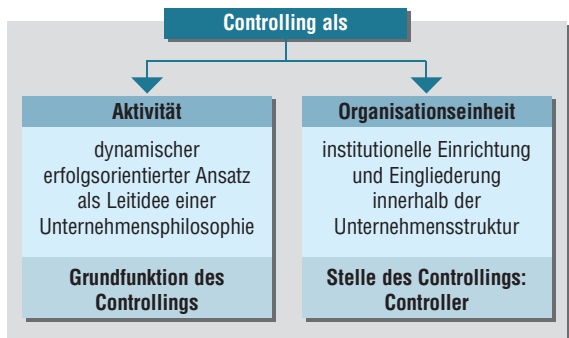


Außerdem ist die ökonomische Ausprägung zu nennen. Die eingesetzten Produktionsfaktoren werden auf ihre Effizienz und Effektivität überprüft, beispielsweise durch die Ermittlung wirtschaftlicher Kennziffern wie Produktivität und Wirtschaftlichkeit.

Das **Unternehmenscontrolling** beinhaltet eine bestimmte Denkhaltung zur erfolgreichen Steuerung eines gesamten Unternehmens. **Personalcontrolling** kann konsequenterweise als Teilfunktion eines dynamisch verstandenen Unternehmenscontrolling beschrieben werden.

Controlling ist somit in dynamischer Sicht als Prozess zu verstehen, der reinen Managementcharakter hat.

Bei institutioneller Zuordnung dieser Führungsaufgabe zu einer Stelle verselbstständigt sich das Controlling zu einem organisatorischen Bestandteil der Unternehmensleitung.



Hinsichtlich der zeitlichen Betrachtungsweise werden das **strategische** und das **operative Controlling** unterschieden.

Das **strategische Controlling** hat die langfristigen Unternehmensziele, vor allem die Existenzsicherung bzw. Erweiterung, zum Inhalt.

Die zweite wichtige Aufgabe ist es, die aufgrund externer und interner Einflussfaktoren eingetretenen Veränderungen zu erfassen, zu systematisieren und ein operationalisierbares „Frühwarnsystem für Planabweichungen“ zu schaffen.

strategisches Controlling:
„die richtigen Dinge tun“

Beim **operativen Controlling** werden kurz- bis mittelfristige Unternehmensziele betrachtet. Es stehen Aufwands- und Ertragsgrößen im Vordergrund. Außerdem wird eine Koordinierung der betrieblichen Teilpläne angestrebt.

operatives Controlling:
„die Dinge richtig tun“

Werden langfristige und kurz-/mittelfristige Unternehmensziele jeweils zusammengefasst, so ist stets auf die Interdependenz der beiden Bereiche zu achten.

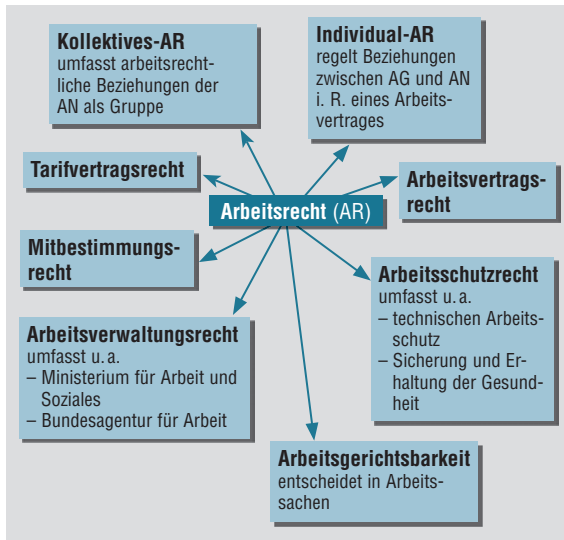


Das **strategische Personalcontrolling** soll

- ▶ personelle Aspekte in die Gesamtstrategie eines Unternehmens integrieren,
- ▶ im Rahmen der Personalwirtschaft langfristige Personalplanung realisieren und
- ▶ eine unternehmerische Orientierung des Personalmanagements ermöglichen „Feedforward-Kontrolle“.

1 Grundlagen des Arbeitsrechts

Das Arbeitsrecht ist Teil des Privatrechts, hat jedoch einen großen Bezug zum öffentlichen Recht. Es besteht aus den Bereichen:



Das Arbeitsrecht ist eine wichtige Richtschnur für das Handeln im Organisations- und Personalmanagement und deshalb für diesen Bereich der Hotellerie und Gastronomie von großer Bedeutung. Mit dem Sozialrecht bildet das Arbeitsrecht den rechtlichen Rahmen der Personalwirtschaft.

Das Arbeitsrecht soll einen vernünftigen Ausgleich der Interessen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern gewährleisten, wodurch betrieblicher sowie

gesellschaftlicher Frieden gewahrt oder auch (wieder) geschaffen werden soll.

Obwohl sich das „Arbeitsrecht“ zu einem eigenständigen Rechtsgebiet entwickelt hat, existiert bis heute kein einheitliches Arbeitsgesetzbuch, in dem alle Arbeitsrechtsnormen für die gastgewerbliche Praxis zusammengefasst sind.

1.1 Anwendungsbereich

Situation

Rainer Brand betreibt ein Hotel mit Restaurant am Bodensee. Er beschäftigt 19 Mitarbeiter in der Küche, im Service und im Housekeeping sowie 5 Auszubildende. Herr Brand allein ist weisungsberechtigt, er entscheidet z.B. über Einstellungen und Entlassungen des Personals und weist seinem Personal die Arbeit an. Die Mitarbeiter werden von Herrn Brand für ihre Arbeitsleistung entlohnt. Herr Brand selbst ist nicht weisungsgebunden, er ist in seiner sozialen Stellung selbstständig. Die bei ihm beschäftigten Mitarbeiter müssen seine Weisungen befolgen. Sie befinden sich in einer sozial abhängigen Stellung.

Das Arbeitsrecht regelt die Rechtsbeziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern sowie zwischen deren Zusammenschlüssen, also Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften (s. Kap. A-3.1). Das Arbeitsrecht wird auch als das „Recht der Arbeitsverhältnisse“ bzw. das „Sonderrecht der Arbeitnehmer“ bezeichnet.

