

Frage EXISTENZ Gastronomie: Welche Voraussetzungen sollten zukünftige Mitarbeiter im Bereich der Gastronomie mitbringen?

Antwort - Herr Güss: Sie müssen gut mit Menschen umgehen können, kommunikativ sein und eine gewisse Leidenschaft für den Kontakt zu fremden Menschen haben. Jene Mitarbeiter, denen man dann noch die entsprechende Lebensfreude im Gesicht ansieht und die sich in gewisser Weise selbst darstellen können, werden den höchsten Wert für einen gastronomischen Betrieb mitbringen. Die Mitarbeiter sollten in der Lage sein, eine offene Stimmung zu transportieren und den Gast als Kommunikationspartner erkennen. Über das Personal muss die emotionale Ebene der Gastronomie sichtbar werden; wenn sprichwörtlich durch das Personal der „Funke“ zum Gast überspringt. Mit persönlich sind lustvolle Mitarbeiter im Service angenehmer als etikettensteife Oberkellner.

Frage EXISTENZ Gastronomie: Nach welchen Kriterien sollte man sich das Personal aussuchen?

Antwort - Herr Güss: Wenn man bekannte Studien analysiert, fällt auf, dass sogenannte Quereinsteiger in der Gastronomie erfolgreicher sind als Abgänger aus einer gastgewerblichen Berufsausbildung. Letztendlich ist im Leben alles erlernbar. Auch das Tranchieren, das Dekantieren und das Einsetzen der Gläser.

In Fällen, in welchen wir Gastronomen bei der Auswahl begleiten, legen wir einen Fokus auf Körperbeherrschung und Motorik. Dem Gast fällt über die Körperbeherrschung des Personals auf, ob eine Bedienung positiv stimuliert ist und mit frischem Elan den Sommersalat serviert, oder ob der Kellner mit hängender Schulter und schleifenden Füßen die Suppe abstellt. Dieser Faktor gilt unter anderem auch als Maßstab von vermitteltem Lebensgefühl.

Weitere Kriterien sind ein gepflegtes Äußere, ohne dass man jedoch Modelmaße oder ein übertriebenes Sonnenbankdekoltee damit in Verbindung bringt. Wichtig bei diesem Kriterium ist einzig, dass das Äußere, das Alter und auch das Geschlecht (Vorsicht Falle: Antidiskriminierungsgesetz) zum Ambiente und Charakter passen muss. Eine Mittvierzigerin wird in einem gehobenen Holzstadl oder einem Restaurant mit Geschäftskundenkontakt erfolgsorientierter die ganze Palette ihrer Lebenserfahrung und Kommunikationsstärke einbringen können als in einem U20-Szenencafe.

Letztendlich wird die Auswahl auf jene Menschen zugespitzt sein, denen man die Freude, in einem gastronomischen Betrieb arbeiten zu können, ansieht.

Frage EXISTENZ Gastronomie: Wo findet ein Existenzgründer gute Mitarbeiter?

Antwort - Herr Güss: Eine sehr gute Quelle zur Rekrutierung sind „Stellengesuche“ in Branchenverzeichnissen und Anzeigen in den regionalen Tageszeitungen. Jene Arbeitssuchende, die über eine Anzeige in den neuen Job „investieren“, sind zum Großteil auch motiviert und willens. Ebenso sieht es bei denjenigen Arbeitssuchende aus, die sich die Zeit nehmen, ein umfassendes Profil in Branchenseiten anzulegen. Bedingt geeignet sind Angebote über die Agentur für Arbeit. Hier ist oftmals die Qualität und Motivation des Agenturvermittlers ausschlaggebend.

Die beste Rekrutierung ist immer noch die „Empfehlungsschiene“. Der Empfehler kennt oft die Vorqualifizierung und die Schwächen des Empfohlenen. Gleichzeitig ist man in der Abgabe einer Empfehlung sehr vorsichtig, was im Umkehrschluss für den Gastronom bedeutet, dass eine durch das eigene Personal neu empfohlene Mitarbeiterin auch durch dieses beobachtet, geführt und geleitet wird. Man möchte mit einer eigenen Empfehlung dem Chef keinen „Luser“ anbieten, sondern sich ein Stück weit auch als wertvoller Mitarbeiter profilieren, indem man dem Betrieb etwas Wertvolles zugeführt hat. Es gilt die Regel: Hat man einen, bekommt man drei. Servicekräfte haben ein enormes Potential an beruflich-sozialem Netzwerk. Für einen Neugründer bedeutet dies, er muss eigentlich nur eine Perle finden, um sich eine Kette von guten Mitarbeitern aufzubauen.

Frage EXISTENZ Gastronomie: Wie kann man seine Mitarbeiter dazu motivieren, für den Betrieb das Beste zu geben?

Antwort - Herr Güss: Gastronomie ist für den/die Wirt/In harte Arbeit. Oftmals werden Betriebe über eine One-Man-Show geleitet und geführt. Ehepaare in der Gastronomie haben in der Regel strikte Arbeits- und Gewaltenteilungen. Hier einen Nährboden für Motivation zu finden, ist schwer. Ohne irgendwelche Befindlichkeiten abzubilden oder Vorurteile aufzubauen, muss es gestattet sein, den oftmals vernachlässigten Meilenstein bei der Mitarbeitermotivation abzubilden. Der eigene Wille des Betreibers, motivieren zu wollen. Viele im Tagesgeschäft gestresste Gastronomen bauen unbewusst ein Weltbild auf, in dem sie, übertrieben ausgedrückt, zu den Königen zählen und die Mitarbeiter zu den Bauern. In einem solchen Weltbild ist für Motivation nur wenig Platz. Viele Gastronomen sind sich gar nicht mehr bewusst, dass sie Mitarbeiter motivieren sollten. Sie gehen aus ihrer eigenen Position davon aus, dass bereits die Bereitstellung eines Arbeitsplatzes genug Motivation sei.

In der Gastronomie stehen die finanziellen Mittel für monetäre Belohnungssysteme nicht zur Verfügung. Es können weder Bonis noch 14. Monatsgehälter ausgeschüttet werden. Außerdem zeigen Studien, dass es viele Mitarbeiter gibt, deren Motivation durch Geld nur wenig zunimmt. Der heutige Mitarbeiter will Anerkennung und Beachtung. Daher sollten Gastronomen ihre Mitarbeiter immer dann loben, wenn ein Lob „verdient“ ist. Es gilt, die Individualität des einzelnen Mitarbeiters zu beachten und darauf einzugehen. Für viele Servicekräfte bedeutet es die größte Anerkennung, wenn sie einfach mehr verantwortungsvolle Aufgaben wie z. B. das Organisieren einer angemeldeten Familienfeier oder die Mitgestaltung der Speisekarte, bekommen. Und dann gilt: Lob muss auch immer ausgesprochen werden. Nichts stärkt das Selbstwertgefühl eines Mitarbeiters mehr als die persönliche Anerkennung seiner Leistung.

Um das Leistungsverhalten der Mitarbeiter anzuregen, ist auch entscheidend, dass das Zusammenspiel von Mitarbeiter und Betrieb stimmig ist. Der Gastronom muss sich überlegen, wie er die Stationen und die Arbeit so organisieren kann, dass sie Spaß macht und produktiv ist. Manchmal sind bereits kleine Dinge hilfreich, ein motivierendes Umfeld zu schaffen. Dazu gehört zwangsläufig auch das Arbeitsklima. Hier spiegeln sich jene Umstände, ob die Mitarbeiter begeistert bei der Sache sind. Hilfreich in der Motivation sind auch Mitarbeiterbefragungen. Darin eingebunden können klare Zielab-sprachen sein, deren Erreichen wieder ein motivierendes Lob auslöst.

Motivation hängt immer auch von den „Motiven“ der einzelnen Beteiligten ab. Von entscheidender Bedeutung ist das Analysieren der Motive und Bedürfnisse der Mitarbeiter. Letztendlich wird man von jenen Mitarbeitern alles bekommen, wenn man auch bereit ist, deren Bedürfnisse zu befriedigen. Motivierendes Führen von Mitarbeitern beginnt dort, wo sich der Mitarbeiter in seiner Motivlage befindet. Man beginnt mit der Motivation genau von jener Position aus, wo er ist und arbeitet. Fragen zu stellen, zu analysieren und nach den Bedürfnissen zu schauen, ist die „Erfolgsformel“ bei der Mitarbeiter-motivation.

Frage EXISTENZ Gastronomie: Wie wichtig sind zufriedene Mitarbeiter für den Erfolg des Geschäfts?

Antwort - Herr Güss: Ich möchte mich zur Beantwortung dieser Frage über das Pareto-Prinzip annähern: Im Durchschnitt gibt es etwa 20 % wirkliche Leistungsträger in einem Unternehmen, die durch ihren Einsatz alleine 80 % des Erfolgs bewirken. Andererseits stammen die meisten Schwierigkeiten, die ein Mitarbeiter täglich lösen muss, in erster Linie von nur 20 % Problememachern. Dies führt sehr häufig zur Überarbeitung der Leistungsträger.

Die meisten gastronomischen Betriebe nutzen das grundsätzlich vorhandene Humankapital welches in den Mitarbeitern abgebildet ist, nicht ausreichend aus. Viele Betriebe wären erfolgreicher, wenn sie mehr auf ihre Mitarbeiter eingehen würden. Der größte Einfluss auf den Erfolg eines Betriebes liegt im Teamgeist der Mitarbeiter, das individuelle Erleben von Zugehörigkeit, die Wertschätzung, die dem Einzelnen entgegen gebracht wird, und das gezeigte Interesse am Mitarbeiter. Studien konnten den Zusammenhang zwischen dem Engagement der Mitarbeiter und dem Unternehmenserfolg statistisch nachweisen. Demnach ist die Betriebskultur für bis zu 31 Prozent des finanziellen Erfolges verantwortlich. Entsprechend positiv bewerten erfolgreiche Betriebe das Engagement der Mitarbeiter als den wichtigsten Wettbewerbsfaktor. Die eher weniger erfolgreichen Betriebe setzen vor allem auf den Preis der Getränke- oder Küchenleistung.

Deshalb sollte es zu den obersten Prioritäten jedes Betriebes zählen, die Leistungsträger zu fördern und in deren Weiterbildung zu investieren. Diese Mitarbeiter strahlen ihre Begeisterung für die Gastronomie aus und reißen andere Kollegen/Innen mit. Sie lassen am Tisch den Gast auch spüren, dass er in diesem Betrieb die beste Leistung zum angemessensten Preis findet. Ein zufriedener Mitarbeiter motiviert den Gast zu neuen Erlebnissen. Dies lässt sich auch in barer Münze ermitteln.

Aus unserer Sicht wird der Zufriedenheitsfaktor immer mehr zum bestimmenden Wettbewerbsfaktor. In Zukunft wird es für den existenziellen Fortbestand am Markt von entscheidender Bedeutung sein, welcher Betrieb zufriedene Mitarbeiter hat und wer diese Mitarbeiter am besten halten kann. Betriebswirtschaftlich kann die Mitarbeiter-Zufriedenheit im ROI (Return on Invest) ausgedrückt werden. Zwar sollte der ROI in Verbindung mit Humankapital nur mit Vorsicht interpretiert werden, da die Dividende aus dem Wissen und der Effizienz der Mitarbeiter in der Zukunft anfallen, der ROI jedoch die Vergangenheit misst, trotzdem ist er in machen Zeiträumen und Anwendungsbereichen der Gastronomie durchaus einsetzbar. Bei erfolgreichen Betrieben liegt dieser bei 1:3 bis 1:5. Ein solcher Return ist in anderen Bereichen und Kennzahlenkriterien nur mit größten Anstrengungen realisierbar.

Frage EXISTENZ Gastronomie: Welche gesetzlichen Vorschriften gibt es für Gastronomie-Personal (Schulungen, Hygiene,...)?

Antwort - Herr Güss: Gemäß der Lebensmittelhygieneverordnung muss jeder Gastronom gewährleisten, dass Mitarbeiter, die mit Lebensmitteln umgehen, in Fragen der Hygiene unterwiesen oder geschult werden. Diese Schulung sollte zu Beginn des Arbeitsverhältnisses und danach regelmäßig (einmal pro Jahr) erfolgen. Viele Gastronomiebetriebe haben noch immer nicht auf die Anforderung der veränderten Personalpolitik aus den Vorgaben der HACCP reagiert. Gerade die Weiterbildung ist in der Hygiene ein wichtiger Faktor. Zum einen bedarf es immer wieder der Auffrischung und zum anderen sollten die Mitarbeiter bewusst in Wissen abgefragt werden. Jeder Küchenmitarbeiter sollte mindestens alle drei Jahre zu einem ausführlichen Hygiene-Seminar, Küchenleiter und Betriebsleiter sogar zu Seminaren die das Verhalten in Krisensituationen üben und vermitteln, sowie die Produkthaftung erklären.

Dabei sollten die Seminare u. a. folgende Inhalte bieten: • Faktoren für Lebensmittelinfektionen • Schädlinge erkennen • Hygiene des Arbeitsumfeldes • Produkthygiene • Personalhygiene • Lagerhygiene • Produkthaftung • Technologie & HACCP • Überwachungs- und Kontrollmaßnahmen • HACCP & Messe - Event - Catering und - Volksfeste

Frage EXISTENZ Gastronomie: Was sind die Vor- und Nachteile von Teilzeit- und Vollzeitkräften?

Antwort - Herr Güss: Generell ist festzustellen: Die Arbeitsverhältnisse und die Arbeitszeitmodelle werden immer flexibler. Die ungleichmäßige Auslastung aufgrund saisonaler Schwankungen und ähnlichen Bedingungen (Wetteränderungen, kurzfristig abgesagte Veranstaltung) zwingt den Gastronom, den unterschiedlichen Bedarf an Arbeitskräften der jeweiligen Situation anzupassen. Hinzu kommt, dass aufgrund der langen Betriebsöffnungszeiten oftmals Mehrarbeit unvermeidlich ist. Viele Gaststätten schließen häufig in der Nachmittagszeit, so dass der Mitarbeiter eigentlich genötigt ist, Teilzeit zu leisten. Positive Effekte für „beide Seiten“: Kostensenkung durch einen Personaleinsatz, der sich am tatsächlichen Arbeitsaufwand und damit auch an den Gästeaufkommen orientiert - mehr Arbeitszufriedenheit durch flexible Arbeitszeiten - für den Mitarbeiter ist „Freizeit“ planbar - weniger Krankheitstage durch ausgeglichene Belastungsspitzen - Qualitätssteigerung in der Arbeit.

Wir selbst favorisieren in unseren Beratungen das Jahresarbeitszeitmodell. Wie die Stunden übers Jahr verteilt werden, ist weitgehend dem Arbeitnehmer überlassen. Von Vorteil an diesem Modell ist, dass der Lohn aufgrund des durchschnittlichen Beschäftigungsgrades monatlich ausbezahlt wird, unabhängig davon, wie viele Stunden effektiv gearbeitet wurden. Dies bringt für beide Seiten ein planbares Budget. Die Servicekraft oder der Koch können die Jahresarbeit vorplanen, das Einkommen ist für den Mitarbeiter weitgehend konstant und die Budgetplanung für den Gastronom ist übersichtlich. Der in der Gastronomie unregelmässige Arbeitsanfall kann über dieses Modell besser gesteuert werden. Müssen beispielsweise in den Sommermonaten mehr Arbeitsleistungen für die Terrasse eingeplant werden, oder an bestimmten Wochenenden Großveranstaltungen berücksichtigt werden, kann es für manche Mitarbeiter schon einmal einen 10-Stunden-Tag geben. Dafür nimmt dann die Arbeitsbelastung im Winter deutlich ab.

GüssVita Consulting
Kompetenzzentrum für Beratungsleistungen
Inh.: Cerstin Güss
Friedrichstr. 29
35469 Allendorf
Tel.: +49 (0)6407-90 50 351
Fax: +49 (0)6407-90 50 321
E-Mail: info@guessvita.de



Projektleiter Presse und Referat
Alfons Güss; Dipl. Betriebswirt
alfons.guess@guessvita.de



GüssVita Kompetenzzentrum (seit 1998)

Das GüssVita Kompetenzzentrum in Allendorf/Lda., mit den Repräsentanzen in Gladenbach, Bad Nauheim, Bad Blankenburg, Stuttgart und Radolfzell bietet geprüfte Beratungsleistungen und IT-Lösungen für Unternehmen und Gründer aus Handel, Industrie, Handwerk, Dienstleistung, Gastronomie, Hotellerie und Non-Profit-Organisationen an.

Ein Team aus firmenzugehörigen Mitarbeitern und Beratern, Berater der Kompetenz-Partner und Spezialisten externer Partner setzen sich für den Erfolg der Mandanten des Kompetenz-Zentrums ein.

Das Beratungsportfolio für Unternehmensberatung, StartUp, HoGa Beratung, Messeorganisation und Art & Medienberatung ergänzt das inhabergeführte Unternehmen mit umfassenden IT-Serviceleistungen, die betriebswirtschaftliche und technologische Kompetenz zum nachhaltigen Nutzen der Mandanten vereinen.