

PERSONALKOMPASS

BAND 2



**Neue Wege gehen
für mehr Erfolg im Gastgewerbe**

PERSONALKOMPASS

BAND 2

Vorwort

Liebe Kundinnen und Kunden,

auch in diesem Jahr haben wir uns aus ganz unterschiedlichen Blickwinkeln und im engen Austausch mit der gastromatic-Community mit Fragen rund um das Thema Personal befasst. Heraus kam der 2. Band des Personalkompasses, den ihr nun in den Händen haltet und auf den wir sehr stolz sind.

Während der 1. Band* eine Menge wichtiges Grundlagenwissen abdeckt, geht es uns hier um einen Schritt in Richtung Zukunft: Welche Themen von morgen sollten wir schon heute im Blick haben? Welche Entwicklungen zeichnen sich auf dem Arbeitsmarkt ab und wie kann man alten und neuen Herausforderungen zeitgemäß begegnen?

Unsere Arbeitswelt befindet sich im Wandel und steht an der Schwelle zu einem neuen, revolutionären Zeitalter. In Zeiten von Digitalisierung und ersten Formen von künstlicher Intelligenz geht es mehr und mehr um die Frage, wie wir das Arbeiten von morgen besser und menschlicher gestalten können.

*Wer Band 1 noch nicht hat, kann sich diesen im Kundenportal kostenfrei als PDF herunterladen.

Schon jetzt fordern Arbeitnehmer der Generationen Y & Z eine veränderte Arbeitskultur und neue Formen von Organisationen. Wer diese Zeichen nicht erkennt und es verpasst, entsprechende Veränderungen anzugehen, wird es in Zukunft schwer haben. Denn erfolgreiche Arbeitgeber haben längst erkannt: Eine mit Wertschätzung und Freude verbundene, faire und offene Arbeitswelt ist die Grundlage für langfristigen Erfolg. **New Work ist hier das Stichwort!**

Genau dafür steht gastromatic, nach innen im Team und nach außen im Markt. Mit der Software, unserer intensiven Kundenbetreuung, dem gastromatic-Blog, Kundenevents, dem Personalkompass und vielem mehr möchten wir euch nicht nur dabei unterstützen, effizienter zu planen und mehr Zeit fürs Wesentliche zu haben.

Wir wollen am Wandel beteiligt sein, ihn mit euch zusammen gestalten und die Transformation in Richtung einer neuen Arbeitswelt meistern. So leben wir unsere Unternehmensvision „Gemeinsam Arbeiten neu denken**“ und übernehmen Verantwortung für eine Arbeitswelt von morgen, die allen gerecht wird.**

In diesem Sinne enthält dieser 2. Band des Personalkompasses neben rechtlichem und prozessoptimierendem Wissen vor allem neue, interessante und hilfreiche Tipps rund um die Zusammenarbeit mit euren Mitarbeitern.

Wir hoffen, dass bei den vier großen Themenblöcken „Mitarbeiter finden und binden“, „Arbeitsrecht und extra Jura-Futter“, „Vergütung mal anders“ und „Auf neuen Wegen zu mehr Erfolg“ für jeden etwas Spannendes dabei ist, das euch dazu veranlasst, den Status Quo zu hinterfragen und hier und da neue Wege zu gehen.



Florian und Patrick
Geschäftsführer von gastromatic

Inhalt

Vorwort 3**Inhaltsverzeichnis 7****Mitarbeiter finden und binden 8**

Recruiting: Stellenanzeigen neu gedacht 9

Bewerbungsgespräche führen: Ein kreativer Blick 14

Onboarding neuer Mitarbeiter 22

Arbeitszeit und Employer Branding: Flexible Arbeitszeitmodelle 28

Betriebliche Altersversorgung 35

Arbeitsrecht und extra Jura-Futter 46

Ausländische Arbeitnehmer: Basics zur Einstellung 47

Nachtarbeit Gastronomie: Rechtlicher Rahmen und
optimierte Entlohnung 51

Urlaubsanspruch für Minijobber:

Wie viele Tage stehen ihnen wirklich zu? 57

Vergütung mal anders 62

Alternativen zur Gehaltserhöhung im Gastgewerbe 63

Pendlerpauschale vs. Fahrtkostenzuschuss:

Was lohnt sich für Arbeitgeber und Arbeitnehmer? 68

Teambonus im Gastgewerbe: Können Teamboni motivieren
und Umsatz steigern? 72

Auf neuen Wegen zu mehr Erfolg 78

Lean Management in der Gastronomie 78

Der perfekte Dienstplan 86

Neuromarketing 93

Anhang 104**Impressum 108**

Mitarbeiter finden und binden

Ein Thema, das die Gastronomie und Hotellerie nach wie vor fest im Griff hat: Wie finde ich gute Mitarbeiter? Passendes und qualifiziertes Personal zu finden und dieses dann auch noch an den eigenen Betrieb zu binden, stellt für viele eine große Herausforderung dar, häufig fällt das Unwort „Fachkräftemangel“. Kein Wunder, dass im Gastgewerbe langsam, aber sicher ein Umdenken stattfindet: Wer gute Mitarbeiter für sich begeistern und halten will, muss ihnen etwas bieten und das auch klar kommunizieren. So gibt es kleine und große Stellschrauben, an denen man drehen kann, um in Sachen Recruiting und Mitarbeiterbindung besser aufgestellt zu sein. Einige davon werden hier beleuchtet: Ob Stellenanzeigen, Onboarding, flexible Arbeitszeitmodelle oder betriebliche Altersversorgung – jeder kann durch kleine Veränderungen erfolgreicher sein. Der Wandel beginnt jedoch meist im Kopf... „Neue Wege finden“ ist hier das Stichwort!

Recruiting: Stellenanzeigen neu gedacht

Was für Arbeitnehmer gilt, wird auch für Arbeitgeber immer wichtiger: Wer im Recruiting erfolgreich sein will, sollte auch mal seine gewohnten Bahnen verlassen und sich trauen, aus der Masse hervorzustechen. Die folgenden Beiträge geben Inspirationen für einen kreativen und offeneren Umgang mit dem Bewerbermanagement.

Mit einfachen Tipps zu mehr Bewerber Erfolg. Wer bewirbt sich bei wem? Damit ist nicht gemeint: Welcher Bewerber bewirbt sich bei welchem Unternehmen? Damit ist tatsächlich gemeint, dass man einfach mal umgekehrt denken sollte: Der Arbeitgeber, der Unternehmer, der Eigentümer bewirbt sich beim Bewerber – der Bewerber wird zum „Beworbenen“. Dieses kleine Gedankenspiel – und damit einhergehend ein Perspektivwechsel – ist heute extrem wichtig, wenn man Stellenanzeigen erstellt.

Klar ist: Man sollte sich bei dem Jobsuchenden vorstellen und um ihn werben – aber wie macht man das zurzeit?

Stellenanzeigen: Liebe auf den ersten Blick? Der Jobsuchende sieht einen in den meisten Fällen erstmals über eine Stellenanzeige in einer Jobbörse, in einem Sozialen Netzwerk oder einem Aushang.

Wie nimmt er einen als potenziellen Arbeitgeber wahr? Sieht das so ähnlich aus wie so manche handgeschriebene Kreidetafel, die man immer noch regelmäßig vor Restaurants und Kneipen stehen sieht? Schreibfehler, verschmierter Hintergrund, vergammelte Ränder, schlechte Handschrift...?

Wer sich davon die Liebe auf den ersten Blick verspricht, hat schlechte Karten. Man sollte mal die gängigen Stellenanzeigen genauer unter die Lupe nehmen:

Die fünf Ws zum Inhalt von Stellenanzeigen.

- ① **WER** wir sind:
Unternehmensprofil
- ② **WEN** wir suchen:
Stellenbeschreibung
- ③ **WAS** wir erwarten:
Anforderungsprofil
- ④ **WAS** wir bieten:
Leistungen des Unternehmens
- ⑤ **WORUM** wir bitten:
Kontaktinformationen/
Formales.

Das erwartet jeder Bewerber und das findet er sicher auch in der Anzeige. Aber was erwartet der Bewerber darüber hinaus, was könnte ihn wirklich begeistern?

Richtet man die Lupe mal auf die Qualität der Stellenanzeige, wird so oft über die Qualität von Mitarbeitern gesprochen, dabei kommt die Frage nach der Qualität von Stellenanzeigen und Personalmarketing viel zu kurz.

Schlechte Stellenanzeigen verhindern gute Bewerbungen.

Das zeigt ganz deutlich eine Befragung¹ mit über 2000 Teilnehmern der softgarden e-recruiting GmbH. Hier wurde festgestellt, dass knapp 73 % der Bewerber schon einmal auf eine Bewerbung verzichtet haben, weil die entsprechende Stellenanzeige zu schlecht war.

Wieso sich potenzielle Bewerber nicht bewerben. Die besagte Studie der softgarden e-recruiting GmbH zählte als Gründe für den Abbruch auf, dass bei 17,8 % der Befragten die Stellenanzeige so schlecht formuliert oder so inhaltsleer war,

dass sie wesentliche Abschnitte kaum verstehen konnten. 25 % hatten nach dem Lesen einen schlechten Eindruck vom Unternehmen gewonnen. 47,2 % fanden den angebotenen Job wenig attraktiv. Das konnte sowohl daran liegen, dass der Job schlecht verkauft wurde als auch daran, dass es einfach nicht passte.

Es bleibt festzuhalten, dass mehr als 50 % der Bewerber sich aufgrund einer schlechten Gestaltung der Stellenanzeige gar nicht erst bewerben. Die Qualität der Stellenanzeige bildet also eine unterschätzte Hürde im Prozess.

Qualität in Stellenanzeigen – aber wie? Gesamtbild der Anzeige. Der erste Blick auf eine Anzeige: Der Jobsuchende erfasst den Aufbau und die Gliederung. Ist die Anzeige übersichtlich und ansprechend gestaltet? Welche Informationen springen sofort ins Auge? Genau diese Frage versucht man mit Hilfe von Eye-Tracking-Analysen zu beantworten. Ein Format mit zwei Spalten und Aufzählungen hat sich hierbei immer wieder bewähren können. Je weniger einzelne Elemente es gibt und je klarer die einzelnen Elemente voneinander

getrennt sind, desto besser ist die Lesbarkeit der Stellenanzeige.

gastromatic-Tipp: So sollten z.B. in der Stellenbeschreibung maximal fünf Aufgaben genannt sein. Bei der Reihenfolge und Anordnung der einzelnen Punkte muss auf jeden Fall eine Priorisierung klar zu erkennen sein.

Layout und Corporate Design. Zunächst sollte die Optik das Interesse wecken – und zwar das Interesse, die Ausschreibung überhaupt zu lesen. Eine attraktiv und gut gestaltete Anzeige im Corporate Design ist ein wichtiger Bestandteil der eigenen Employer-Branding-Strategie. Hier werden direkt die Emotionen angesprochen und man kann so die eigene Arbeitgebermarke auch optisch vermitteln.

Dazu ist zu empfehlen, verschiedene Layouts und Bilder von den eigenen Mitarbeitern bewerten zu lassen. Was bei den Mitarbeitern gut ankommt, spricht auch die Bewerber an. Anzeigen sind Aushängeschilder!

Jobtitel. Es ist erstaunlich, welche Jobtitel so kursieren. Kreativität ist ja zu begrüßen – aber beim Jobtitel

einer Anzeige leider fehlt am Platz. Wenn die Anzeige gefunden werden soll, dann wählt man besser eine Jobbezeichnung, nach der Bewerber auch online suchen. Besonders die ersten zwei Worte im Titel entscheiden, ob die Anzeige gefunden wird. Das ist der wichtigste Teil des Titels. Man sollte sich hier in den potentiellen Bewerber hineinversetzen: Was ist er von Beruf? Wie war seine letzte offizielle Jobbezeichnung? Wie nennt er sich selbst? Und was gibt er wahrscheinlich ein, wenn er nach einem neuen Job sucht?

gastromatic-Tipp: Wenn man sich unsicher ist, kann man die eigenen Titel, wie sie in der Anzeige stehen, testen. Am einfachsten ist der Google-Test. Im Suchfenster gibt man zunächst Folgendes ein: allintitle: – und dann den Titel.

Gibt man „allintitle: Mitarbeiter Service“, „allintitle: Servicemitarbeiter“ oder „allintitle: Mitarbeiter im Service“ ein, erkennt man sofort: Der Titel „Mitarbeiter im Service“ hat viel weniger Suchergebnisse (6.800) als „Mitarbeiter Service“ (38.000 Suchergebnisse) oder „Servicemitarbeiter“ (36.800

Suchergebnisse). „Mitarbeiter im Service“ ist daher für den Anzeigetitel nicht geeignet. Einen ähnlichen Test kann man auch kostenfrei bei Google Trends durchführen: Seite aufrufen, Suchbegriffe durch Kommata getrennt in das Suchfeld eingeben. Dann nur noch die Region und den Zeitraum einstellen. Was kann man dann dort genau erkennen? Für Deutschland wurden z.B. die beiden Titel „Mitarbeiter im Service“ und „Servicemitarbeiter“ eingegeben. Außerdem sieht man, an welchem Tag das Suchwort am häufigsten eingegeben wurde.

Der Ton macht die Musik. Bei Tonalität und Ansprache der Stellenausschreibung hat man natürlich die Zielgruppe im Fokus.

Je spezifischer der Text auf die Zielgruppe zugeschnitten wird, desto höher sind die Chancen, Bewerbungen zu erhalten.

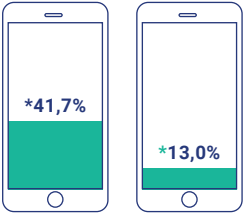
Sehr häufig kann man in Anzeigentexten Formulierungen lesen, die nicht zur Zielgruppe passen.

Mobilitätsfähigkeit. Die Studie „Recruiting Trends 2017“² von Monster zeigt: 41,7 % der Kandidaten nutzen heute das Smartphone, um unterwegs nach offenen Stellen zu suchen. Es stellt sich also die Frage, ob die eigene Stellenausschreibung und Karriereseite wirklich mobilitätsfähig ist. Ist alles im responsive Design gehalten, das sowohl auf großen als auch auf kleinen Bildschirmen gut aussieht? Auch die Onlinebewerbungsformulare, falls es welche gibt?

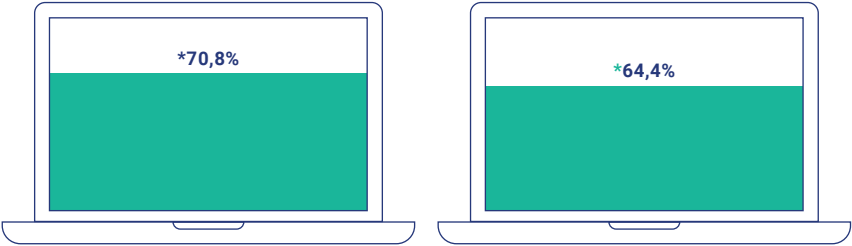
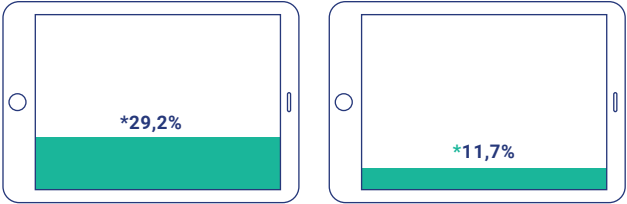
gastromatic-Tipp: Man sollte unbedingt die eigene Darstellung auf verschiedenen Endgeräten testen.

Nach der Studie „Recruiting Trends 2017“ im Auftrag von Monster gaben 41,7 % der Befragten an, dass sie mittels Smartphone auf Jobsuche und Suche nach Informationen über die Unternehmen gehen und 13 %, dass sie sich mittels Smartphone bewerben. 29,2 % suchen per Tablet und 11,7 % bewerben sich per Tablet. Die Mehrheit, also 70,8 %, sucht jedoch regelmäßig noch über den eigenen Laptop und 64,4 % bewerben sich über Laptop oder PC.

Was muss also eine Stellenausschreibung leisten? Eine Stellenausschreibung muss



Informationssuche und Bewerbung*
über mobile Endgeräte.*



vor allem eines leisten: Sie muss überzeugen. Bei der Umfrage von softgarden haben 76 % der Bewerber das bestätigt. Aber Achtung: Stellenanzeigen werden durch den allgemein verwendeten werblichen Anstrich austauschbar. Employer Branding geht anders: ehrlich und unterscheidbar. Daher ist es wichtig, bei der Arbeitgebermarke die Realität abzubilden.

Man sollte lieber authentisch schreiben, statt auf schön klingende Werbefloskeln zu setzen.

Der Weg dahin geht beispielsweise über einen Workshop zum Thema Employer Branding.

42 % der Befragten aus der oben genannten Umfrage fanden außerdem, dass die Beschreibung des Jobs in der Stellenausschreibung und die spätere Realität im Job nicht zusammenpassten. Dabei ist gerade die Jobbeschreibung ein entscheidender Aspekt der Stellenausschreibung. In der Umfrage gaben über 70 % an, dass die Beschreibung für sie „sehr wichtig“ oder „wichtig“ sei. Die Jobrealität muss halten, was die

Ausschreibung verspricht – sonst sind Frustration und Fluktuation die Folge.

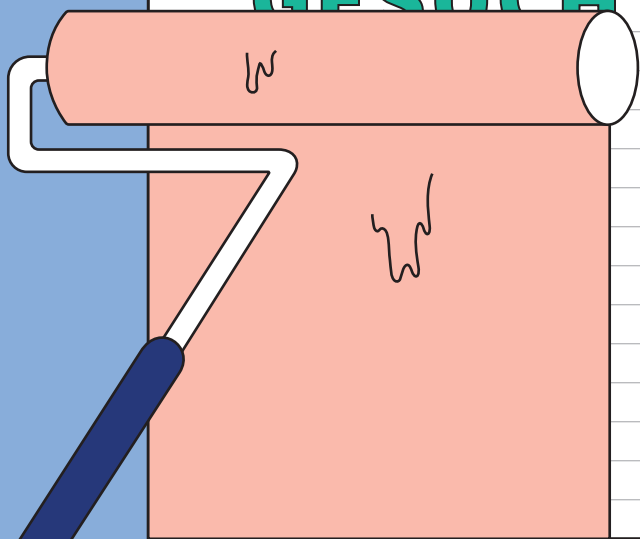
Zu dem Thema Gestaltung von Stellenausschreibungen findet man online noch viele weitere Tipps und Ratschläge. Wichtig ist, dass man sich damit auseinandersetzt und sich Zeit für Qualität nimmt! Wer diesen Schritt geht und eine Überarbeitung der Anzeigen nicht scheut, wird im besten Fall die Veränderung auch anhand der Bewerberzahlen sehen.

→ Jede nicht verhinderte Bewerbung ist ein Erfolg!

Bewerbungsgespräche führen: Ein kreativer Blick

Inhalt und Form. Bewerbungsgespräche – manchmal sind sie für beide Seiten, Arbeitgeber genauso wie Arbeitnehmer, Freud und Leid: Man freut sich, ist aufgeregt, den Bewerber (oder eben den potenziellen Arbeitgeber) kennenzulernen, doch das Ergebnis ist irgendwie nicht das Gewünschte und es bleibt nach dem Gespräch ein fader Beigeschmack zurück. Schon mal darüber nachgedacht, dass man

KOCH GESUCHT



etwas an der Konzeption des Bewerbungsgesprächs ändern könnte?

Hier kommen ein paar Ideen, um für Bewerbungsgespräche den individuellen und einzigartigen Weg zu finden, um die Bewerber zu überzeugen und gleichzeitig auch möglichst viel vom Bewerber zu erfahren. Dabei stehen sowohl die inhaltliche Gestaltung als auch der Rahmen eines guten Bewerbungsgesprächs im Mittelpunkt.

Bewerbungsgespräche mal ganz

anders. Wie gut wird in den Gesprächen transportiert, was den Betrieb ausmacht (Stichwort Employer Branding)? Wie nimmt man den Bewerber im übertragenen Sinn „an die Hand“? Wie traditionell, konservativ oder vielleicht auch langweilig sind Bewerbungsgespräche im eigenen Haus? Wurde in den letzten Jahren etwas daran verändert?

Bei der Gestaltung der Stellenaussagen hat man sich so richtig Mühe gegeben. Die Anzeige zeigt die Individualität des Betriebs und vermittelt dem Leser gleich einen tollen ersten Eindruck. Dadurch erhält man auch tatsächlich einige Bewerbungen und möchte gern das erste Kennenlernen vereinbaren.

Der Bewerber wird zum Interview eingeladen. Und was erwartet ihn da? Im Folgenden geht es erst um das Inhaltliche eines jeden Bewerbungsgesprächs und wie man diesbezüglich neuen Schwung hinein bringt, bevor ein prüfender Blick auf den Rahmen von Bewerbungsgesprächen geworfen wird.

Inhalt eines Bewerbungsgesprächs.

Inhaltlich findet sich in nahezu jedem Bewerbungsgespräch Folgendes wieder:

- ① Smalltalk
- ② Präsentation des Bewerbers
- ③ Unternehmensvorstellung/
Jobvorstellung
- ④ Motivation und Kenntnisse
des Bewerbers herausfinden
- ⑤ Organisatorisches: Anfangsdatum, Gehalt, Arbeitszeit etc.

Es erscheint nicht sinnvoll, auf Bestandteile davon zu verzichten. Aber wie kann man dann ein Interview modernisieren? Am Smalltalk und an der Präsentation des Bewerbers lässt sich nur bedingt etwas ändern. Also kommt man direkt zu Punkt 3: die Unternehmensvorstellung.

Die Unternehmensvorstellung. Auch wenn es heutzutage für Bewerber

immer leichter wird, sich im Vorfeld viele Informationen über den Arbeitgeber zu besorgen, zeigt sich in der täglichen Praxis, dass das oft nicht oder nicht ausreichend passiert. Darüber kann man sich noch immer wundern oder es, wenn man dies möchte, als Ausschlusskriterium nehmen, aber wie zielführend ist das? Deshalb ist es wichtig, gute und ausführliche Informationen zum Betrieb und zur freien Stelle zu geben; gern auch in Form eines Films, einer Präsentation oder einfach mit Bildern (je nach Position/Betrieb).

Wenn so etwas wie eine Hausführung geplant ist, ist es ideal, das von einem zukünftigen Kollegen übernehmen zu lassen – dieser sollte natürlich auch Ahnung davon haben, wie man ein Haus präsentiert.

gastromatic-Tipp: So sind inzwischen einige Betriebe dazu übergegangen, die Hausführungen für Bewerber von der Sales-Abteilung machen zu lassen. Das kommt super an, zeigt die Wertschätzung gegenüber einem Bewerber und überzeugt ihn gleichzeitig vom Produkt/Betrieb.

Die Kenntnisse des Bewerbers checken. Eignungstests sind besser als ihr Ruf. Aber es kommt darauf an, wie man sie erstellt und durchführt: Es mag Unternehmen geben, die es für sich als passend empfinden, Fragen nach dem aktuellen Bundespräsidenten, dem längsten Fluss der Erde oder dem Geburtsdatum von Goethe zu stellen – aber ist das aus eigener Sicht für den Betrieb passend und vor allem zielführend in der Bewerberauswahl?

Tatsächlich sind die Erfahrungen mit Eignungstests sehr positiv, wenn sie zur Position passend erstellt sind.

Je nachdem, welche Voraussetzungen für die freie Stelle wichtig sind, können kurze, spezifische Tests sehr sinnvoll und erkenntnisreich sein. Diese Tests können schriftlich oder mündlich stattfinden. So ist es auf jeden Fall für eine Position, in der Englisch wichtig ist, ein gutes Mittel, das Gespräch teilweise auf Englisch zu führen. Auch bei einer Position mit einem bestimmten Fachwissen

kann man durch einige fachliche Fragen auf diesem Gebiet sehr gut das tatsächliche Wissen abrufen.

gastromatic-Tipp: So wäre z.B. bei der Einstellung eines Lohnbuchhalters ein kurzer Fragebogen mit 8–10 Fragen zum Thema Lohn/Gehalt sehr sinnvoll, um konkret den Stand des Fachwissens zu checken. Wichtig ist, dass ein Eignungstest inhaltlich auf die Position zugeschnitten ist.

Man kann dann im Gespräch erfragen, ob die Bewerber diesen lieber schriftlich beantworten möchten oder man gemeinsam mündlich die Fragen durchgeht. So kann man ganz konkret bewerten, wie viel Fachwissen vorhanden ist.

Die richtigen Fragen stellen. Die immer gleichen Fragen, die in fast jedem Interview gestellt werden, ergeben erfahrungsgemäß auch die immer gleichen, gelernten Antworten. Deshalb lohnt es sich sehr, auch mal die eigenen Fragestellungen zu reflektieren.

Ein Blick ins Internet, z.B. bei www.monster.de, gibt uns sofort die Aufstellung der häufigsten Fragen – und sicherlich kommen

die jedem sehr bekannt vor:

Die 10 häufigsten Fragen im Vorstellungsgespräch.

- ① Erzählen Sie mir etwas über sich.
- ② Warum haben Sie sich bei uns beworben?
- ③ Aus welchem Grund wollen Sie Ihren derzeitigen Arbeitgeber verlassen?
- ④ Was wissen Sie über unser Unternehmen?
- ⑤ Was möchten Sie in drei/fünf/zehn Jahren erreicht haben?
- ⑥ Warum denken Sie, die richtige Besetzung für diese Stelle zu sein?
- ⑦ Was sind Ihre persönlichen Stärken und Schwächen?
- ⑧ Was stört Sie am meisten an anderen Menschen und wie gehen Sie damit um?
- ⑨ Was würden Sie gerne verdienen?
- ⑩ Was machen Sie in Ihrer Freizeit?

Wie viele dieser Fragen gehören im eigenen Betrieb zum Standard? Und jetzt kommt die entscheidende Frage: Kann und will man sich damit von anderen abheben, die Persönlichkeit des Betriebes zeigen?

Welche Fragen abseits der Norm gibt es noch?

- Erzählen Sie mir von guten Erfahrungen, die Sie bisher in ihrem Leben gesammelt haben.
- Wenn Sie eine Sache an Ihrer Umwelt ändern könnten, was wäre es?
- Auf einer Skala von 1 – 10: Wie sehr brennen Sie für diesen Job und warum?
- Wie würden Sie mich als Interviewer in diesem Gespräch bewerten?
- Schätzen Sie sich eher als führende Person in einem Team oder als ausführende Kraft/Mitläufer ein?
- Woran machen Sie fest, dass Sie einen guten Job machen?
- Was haben Sie nicht in Ihren Lebenslauf geschrieben?
- Welches Tier wären Sie gern?
- Wie würden Sie Ihrem Opa Instagram erklären?

Diese Liste soll nur als Anregung dienen und jeder Betrieb sollte natürlich für sich herausfinden, welche Fragen und welcher Rahmen eines Gesprächs passend sind.

gastromatic-Tipp: Wenn es zur eigenen Organisation und Unter-

nehmenskultur passt, sollte man im Bewerbungsgespräch duzen – so macht es u.a. auch gastromatic.

Wichtig ist: Will man die Person richtig kennen- und einschätzen lernen? Dabei können ein Überraschungsmoment oder eine Frage, die sie kurz aus dem Konzept bringt, durchaus helfen. Man sieht gleich, wie die Bewerber mit Ungeahntem umgehen. Zudem werden durch bestimmte Fragen abseits der Norm im Bewerbungsgespräch bereits die Werteorientierung und Fähigkeit zur Selbstreflexion in den Antworten der Bewerber erkennbar.

Nachdem nun einige inhaltliche Aspekte in einem Vorstellungsgespräch zur Sprache kamen, geht es im Folgenden um den Rahmen und das Format.

Der Rahmen: Das Setting bei Bewerbungsgesprächen. Zunächst einmal ist da der äußere Rahmen, also der Ort und die „Art“ des Gesprächs. Welchen Ort wählt man aus? Das leere Restaurant, das Büro, einen nüchternen Besprechungsraum oder doch eher die Lobby? Ein sehr wirkungsvolles Mittel ist, die Gesprächssituation durch ein anderes

Setting zu verändern. Schwere, tiefe, bequeme Sessel führen häufig nicht zu einem lebendigen, lockeren und energiegeladenen Gespräch! Also ändert man den Ort und wählt z.B. für das Gespräch einen Stehtisch – ohne Stühle. Dabei kann man zu Beginn des Interviews gut erklären, warum man dieses Setting gewählt hat: „Da wir Mitarbeiter suchen, die mit viel Energie und Elan an ihre Tätigkeiten herangehen, bleiben wir auch während des Interviews stehen und setzen uns nicht hin.“ Die Veränderung ist wirklich verblüffend. Die Gespräche verlaufen lebendiger und gleichzeitig kann man noch besser die Körpersprache der Bewerber beobachten, weil viel mehr Raum für Körpersprache vorhanden ist, wenn man steht.

Wer es ausprobieren möchte, kann ein Gespräch sogar im Gehen führen. Bei der Suche nach einem Restaurantleiter für ein modernes Restaurant hat Autorin Barbara Schumacher diese Idee noch weiterentwickelt – alle Bewerbungsgespräche wurden nur noch im Gehen geführt. Die Bewerber gaben durchgängig ein sehr positives Feedback darauf, darunter Rückmeldungen wie: „Das habe ich ja noch nie erlebt.“, „Beim

Gehen kann man viel besser sprechen!“ oder „Ich sitze sowieso eher ungern länger.“ Gibt es eine schöne Außenanlage oder einen Park vor der Tür des eigenen Betriebs, ist das die perfekte Vorlage.

Sobald man Bewerber in ein unerwartetes Umfeld bringt, zeigen sie ganz andere Seiten.

Oder auch ein ganz anderer Ort?

So werden z.B. inzwischen auch Bewerber für den Beruf Mechatroniker von guten Arbeitgebern für das zweite Gespräch in Restaurants eingeladen. Die Bewerber sind deshalb sicherlich etwas verunsichert, aber auch total begeistert. So zeigt die Wahl des Ortes für das Gespräch gleich, dass den Chef nicht nur das handwerkliche Können des Mechatronikers interessiert, sondern auch seine Verhaltensweisen sowie das allgemeine Benehmen. Außerdem hat er durch die Einladung zum Essen gleich eine riesige Portion Wertschätzung erfahren. Sicherlich können auch ganz kreative Orte zu einem Aha-Erlebnis beim Bewerber führen.

gastromatic-Tipp: Bei der Wahl eines (kreativen) Orts für ein Bewerbungsgespräch ist in jedem Fall wichtig, dass die Atmosphäre des Vorstellungsortes auch zum Betrieb passt.

Assessment Center. Wenn es für bestimmte Positionen mehrere Bewerber gibt, ist das Mittel eines Assessment Centers gut geeignet. Durch unterschiedliche Aufgaben und Übungen werden Verhalten und Kompetenzen der Bewerber analysiert. Ziel eines Assessment Centers ist es damit, die Kandidaten zu ermitteln, die fachlich und persönlich am besten ins Unternehmen und auf die freie Stelle passen. Auch eine Azubi-Auswahl mit diesen Methoden vorzunehmen, hat viele Vorteile. So bekommt man die Chance, die Bewerber in verschiedenen Situationen zu erleben und kann auch gleich sehr gut erkennen, wie sie jeweils im Team agieren.

Leider lassen die sinkenden Bewerberzahlen heute kaum noch, dass man 8–12 Bewerber an einem Tag einladen kann. Doch wer die Möglichkeit hat, sollte unbedingt über diese Methode nachdenken.

Die Vorteile:

- Abwechselnde Aufgaben als

Gruppen- oder Einzelaufgaben zeigen ganz unterschiedliche Stärken.

- Verschiedene Bewerber können sehr gut miteinander verglichen werden.
- In den Auswahlprozess werden mehrere Personen aus dem Unternehmen mit einbezogen.
- Den Bewerbern wird ein hohes Maß an Wertschätzung vermittelt.

Probearbeitstag. Ein super Mittel, um dem Bewerber wirklich die Arbeitsrealität zu vermitteln und ihm somit zu einer fundierten Entscheidung zu verhelfen, ist ein Probearbeitstag. Natürlich soll er sich im Idealfall dafür entscheiden.

Gleichzeitig sollte man auch davor warnen, als Arbeitgeber diesen Tag als wichtiges Auswahlkriterium zu nehmen. Leider hört man oft nach so einem Probearbeitstag: „Heute war so viel zu tun, da konnten wir uns den Bewerber gar nicht so richtig ansehen“, oder aber „So richtig mit angepackt hat er noch nicht...“. Gerade der letzte Satz wird gern als Argument gegen den Bewerber herangezogen. Dabei ist es ganz normal, dass manche Menschen am ersten Tag in

einer fremden Umgebung nicht sofort Vollgas geben können/wollen und trotzdem später einen sehr guten Job machen.

gastromatic-Tipp: Man sollte nie den Probetag als einziges Auswahlverfahren nehmen. Und: Man sollte wirklich nur maximal einen Tag Probearbeiten einplanen – noch besser nur ein paar Stunden. Dabei sollte der Bewerber lediglich angeleitet werden, ohne dass vom Direktionsrecht Gebrauch gemacht wird. Sonst kann man nicht mehr von einem „Einfühlungsverhältnis“ sprechen und man ist juristisch schnell bei einem Beschäftigungsverhältnis mit allen rechtlichen Konsequenzen. Der konkrete Auftrag – im Sinne des Direktionsrechts des Arbeitgebers – darf also nicht erfolgen.

→ Es lohnt sich, Bewerbungsgespräche neu zu denken. Dabei sollte man sich Bewerbungsgespräche mal mit den Augen des Bewerbers anschauen. Wurde ein Rahmen und Inhalt vorbereitet, der den Betrieb im richtigen Licht darstellt? Wie würde sich ein Bewerber fühlen, wenn er im Interview wäre? Würde man selbst im eigenen

Betrieb anfangen wollen? Denn das Ziel eines guten Vorstellungsgesprächs sollte heutzutage zwei Aspekte beinhalten: Es sollte eine fundierte Bewertung des Bewerbers ermöglichen und gleichzeitig dem Bewerber ein authentisches und umfassendes Bild vom Unternehmen vermitteln. Nur so kann es auf beiden Seiten richtig funken.

Onboarding neuer Mitarbeiter

Einarbeiten im Gastgewerbe richtig angehen. Ob Gastronomie oder Hotellerie: Jeder wünscht sich den perfekten Mitarbeiter, der gleich von der ersten Minute an das Konzept in- und auswendig kennt und es versteht, den Gästen einen tollen Aufenthalt zu bereiten. Aber wie viel Mühe gibt man sich, dem neuen Mitarbeiter alles Nötige dafür mit auf den Weg zu geben und einen guten Start zu ermöglichen? Erfolgreiche Arbeitgeber wissen: Nach dem Recruiting ist vor dem Onboarding! Man muss sich frühzeitig die Frage stellen, wie man das Onboarding für neue Mitarbeiter gestaltet, damit sich die neuen Teammitglieder mit

ihrem Arbeitgeber identifizieren und ihre Rolle im Betrieb erfolgreich ausfüllen können. Die Frage ist: Wurf ins kalte Wasser oder frühzeitig an Bord holen? Hier wird beleuchtet, wie ein Onboarding aussehen sollte und welche Vorteile für den Betrieb damit verbunden sind. Dafür gibt es am Ende des Artikels auch eine praktische Checkliste.

Das Gefühl am ersten Tag im neuen

Job. Wer erinnert sich an seine „ersten Arbeitstage“ in einem neuen Betrieb? Es gibt sicherlich einige persönliche Unterschiede, wie man sich da fühlt – aber grundsätzlich ist es doch immer wieder das Gleiche: Neugierde, Spannung, große Motivation und gleichzeitig auch etwas Hilflosigkeit, Unsicherheit und Orientierungslosigkeit: „Wie sind die neuen Kollegen?“, „Werde ich gut aufgenommen?“, „Fühle ich mich wohl?“, „Entspreche ich den Erwartungen?“ und ähnliche Fragen gehen einem durch den Kopf.

Das Ganze wird begleitet von einer Erwartungshaltung: Der meist positive Eindruck, der einen dazu bewogen hat, den Job anzunehmen, soll nun bestätigt werden.

Ist das schon in den ersten Tagen der Fall, gelingt es meist, eine große Portion dieser anfänglichen Motivation über einen längeren Zeitraum zu halten und in den Alltag zu überführen. Dabei liegen die Vorstellungen von Arbeitnehmer und Arbeitgeber leider allzu oft weit auseinander. Immer noch gibt es Arbeitgeber, die das Potenzial eines gut strukturierten Onboarding-Prozesses unterschätzen.

Wurf-ins-kalte-Wasser-Strategie war gestern. „Lass den Neuen erstmal arbeiten. Wenn er Fragen hat, wird er schon auf uns zukommen.“ Was bewirkt diese Wurf-ins-kalte-Wasser-Strategie? Der neue Kollege ist mehr oder minder sofort operativ einsetzbar und lernt schnell das Schwimmen – jedenfalls die meisten. Aber:

Wie sieht es mit der Identifikation mit dem Unternehmen aus? Fühlt er sich wohl? Was erlebt er in Sachen Führung und Wertschätzung?

Manchmal entwickeln sich diese Dinge mit der Zeit – oft genug verstetigt sich aber auch der erste, nüchterne Eindruck nach dem „Ankommen“. Professionelles Onboarding geht also ganz sicher anders. Gedanken, dass das neue Unternehmen doch nicht so gut passt wie erwartet, kommen bei dieser Einführungspraxis häufig schon in den ersten Tagen auf.

Man selbst freut sich, wenn man neue Mitarbeiter gewinnt, die professionelles Arbeiten schätzen. Daher ist es umso wichtiger, in den ersten Tagen ein gutes und strukturiertes Onboarding durchzuführen – geplant und professionell, aber natürlich auch individuell. So muss man einem Berufsanfänger manches anders vermitteln als einem Profi mit zehn Jahren Berufserfahrung.

Aber auch der hat ein „an Bord“-Holen mit Plan und Struktur verdient und wird den Unterschied zu anderen Betrieben erst recht schätzen. Bei Auszubildenden gelten nochmal ganz andere Maßstäbe, hier muss man sicher besonderes Fingerspitzengefühl beweisen.

Willkommenskultur. Natürlich ist es an erster Stelle immens wichtig,

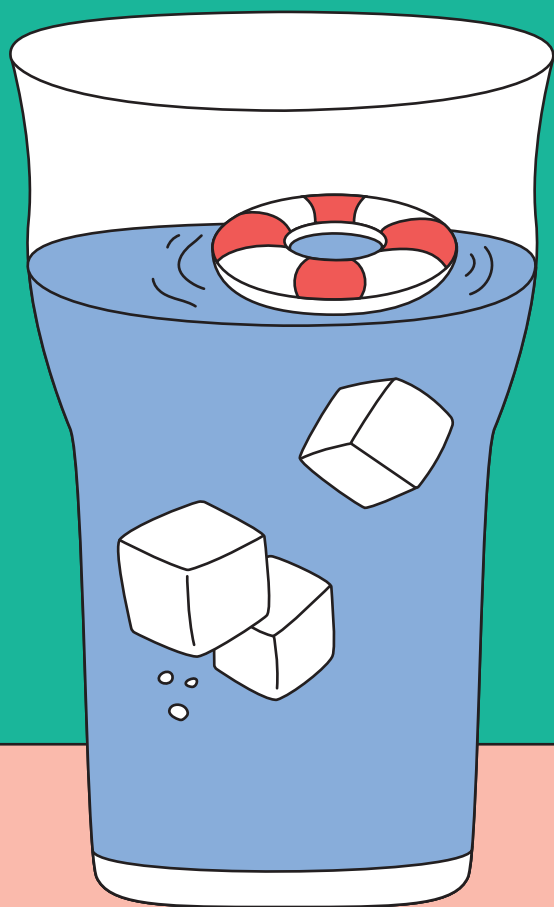
dass man eine gute Willkommenskultur pflegt. Offene und freundliche Kolleginnen und Kollegen, die sich gegenüber dem „Neuen“ von ihrer besten Seite zeigen. Das zeichnet ja gerade unsere Branche aus: lauter kontaktfreudige Menschen, die sich gleichzeitig auch noch freuen, dass jetzt eine zusätzliche Unterstützung da ist. Da kann man also schon mal den ersten Haken machen. Willkommenskultur – Check!

Was zum Onboardingprozess gehört.

Fachliche Einarbeitung. Was einem als Erstes einfällt: Die fachliche Einarbeitung. Die soll sicherstellen, dass das volle Leistungspotenzial des neuen Mitarbeiters schnell erreicht und genutzt werden kann. Er soll möglichst schnell fit sein!

- Was ist zu tun? (Jobbeschreibung)
- Wie machen wir das hier? (Abläufe im Betrieb)
- Gesetzliche Regelungen (Arbeitsschutz, Hygiene, usw.).

Organisatorische Einbindung. Man wünscht sich Mitarbeiter, die sich mit dem Betrieb identifizieren und die eigenen Werte und Kultur kennen und leben. Dazu muss man



diese zunächst auf gute Art mitteilen – schriftlich, nachlesbar, transparent (bevor man sie später auch vorlebt). Wege gibt es dafür natürlich verschiedene: Mitarbeiterhandbuch, Intranet, Firmen-App, Zusätze zum Arbeitsvertrag...

- Interne Regelungen,
- Informationen zum Betrieb und zu den Werten,
- Struktur im Betrieb, Ansprechpartner, Telefonliste,
- Infos zu Stadt und Umgebung.

Soziale Eingliederung. Um den neuen Kollegen erfolgreich zu integrieren und langfristig an das Unternehmen zu binden, ist die soziale Eingliederung nicht zu unterschätzen. Auch da kann ein Onboarding-Plan unterstützen, z.B. durch Paten oder Tandempartner:

- Kollegen kennenlernen
- Gemeinsame Pausen
- Veranstaltungen
- Freizeitaktivitäten.

Die drei oben genannten Punkte (Fachliches, Organisatorisches und Soziales) sind natürlich keine Reihenfolge, weder in der Priorität noch in der zeitlichen Abfolge. Zeitlich passiert da manches parallel. Es hilft daher sehr, für den eigenen

Betrieb eine Checkliste mit einem zeitlichen Ablauf zu erstellen.

Onboarding-Checkliste mit zeitlichem

Ablauf. Für eine Onboarding-Checkliste findet unsere Autorin Barbara Schumacher aus eigener Erfahrung die folgenden zeitlichen Schritte sinnvoll und hat sie auch gleich mal mit ein paar Beispielen versehen:

Vor dem Arbeitsbeginn (Preboarding).

Direkt mit der Unterzeichnung des Vertrags geht es los:

- Zusendung von Mitarbeiterinfos
- Einladungen zu Events
- Zugang zu firmeneigenen Online-Tools, z.B. zur Personalplanungs-Software/App (z.B. gastromatic)

Am ersten Tag.

- Kleines Geschenk mit dem Logo, z.B.: Basecap, Lanyard, Kaffeebecher, T-Shirt oder einen Baumwoll-Turnbeutel und beispielsweise auch ein Blumenstrauß auf dem Schreibtisch
- notwendige Berechtigungen und Zugänge wie Zeiterfassung, PC, Schlüssel, E-Mail
- Berufskleidung komplett, Namensschild, Visitenkarten,

- Spind sauber und leer
- Kollegen und Vorgesetzte sind informiert und haben Zeit für den Neuen eingeplant
- bei einem Schreibtischjob ein komplett eingerichteter Arbeitsplatz (Schreibtisch, Laptop, Telefon etc.)
- Führung durch den gesamten Betrieb

In den ersten vier Wochen.

- fachliche Einarbeitung mit Einarbeitungsplan
- HACCP, Unterweisungen zur Arbeitssicherheit
- Schulungen
- Gespräche mit den Vorgesetzten
- Kennenlernen der Produkte und Dienstleistungen
- Teambuilding

Zum Probezeitende.

- festgesetztes Feedbackgespräch
- Weiterbildungsmöglichkeiten

Die Liste ist als exemplarisch anzusehen und somit nicht vollständig. Jeder sollte für seinen Betrieb eine individuelle und realistische Checkliste erstellen.

Ergebnisse einer Mitarbeiter-Studie.

Ganz interessant zu dem Thema ist die Candidate Journey Studie³, die aus der Zusammenarbeit von meta HR und Stellenanzeigen.de und unter wissenschaftlicher Begleitung von Prof. Peter M. Wald im Jahr 2017 entstand. Dabei wurden 773 Bewerber befragt. In der Studie geht es unter anderem um das Thema Onboarding aus der Sicht der Mitarbeiter.

Zitat aus dem meta HR-Blog zum Thema, was für neue Mitarbeiter wichtig ist bzw. als besonders wertvoll empfunden wird: „Für den direkten Übergang vom Kandidaten- zum New Hire-Status stehen ganz oben auf der Liste das zeitgerechte Vorliegen des Arbeitsvertrages (für 79 % der Befragten ist das wichtig) und der Wunsch nach konkreten Ansprechpartnern aus Personal- und Fachabteilung, die für Fragen jederzeit zur Verfügung stehen (für 76 % wichtig). Mit 49 % folgen dann vom Arbeitgeber bereitzustellende weitere Informationen zum Unternehmen und zur neuen Stelle. Die Differenz zwischen Wunsch und Wirklichkeit ist bei den vom Arbeitgeber aktiv bereitzustellenden Informationen mit 27 % auffallend groß. [...]“⁴

Onboarding Experience – drei besondere Auffälligkeiten:

- ① Gleich zu Beginn an Schulungen teilzunehmen war für 34 % der Befragten der Candidate Journey Studie⁵ wichtig, jedoch ging dies nur bei 29 % in Erfüllung.
- ② 35 % aller Befragten beklagten, dass Tätigkeiten und Arbeitsabläufe nicht zeitnah und ausführlich genug erklärt worden seien.
- ③ Viele Neueingestellte wünschen sich ein Gespräch zu Zielen und Erwartungen mit dem direkten Vorgesetzten, dieser Wunsch geht jedoch bei 38 % der Befragten nicht in Erfüllung. 47 % erleben immerhin einen Dialog.

Fazit zum Onboarding. Die Zahlen aus der Studie sind branchenunabhängig und geben somit kein konkretes Abbild, wie Betriebe aus der Gastronomie oder Hotellerie abschneiden würden. Sicherlich ist auch im Gastgewerbe noch Raum für Verbesserungen vorhanden.

gastromatic-Tipp: Eine Checkliste fürs Onboarding erstellen und loslegen, damit die Teammitglieder ab dem ersten Moment an Bord am gleichen Tau ziehen.

Arbeitszeit und Employer Branding: Flexible Arbeitszeitmodelle

Work-Life-Balance als Wettbewerbsvorteil für Arbeitgeber. Die meisten Personalverantwortlichen werden diese Szene kennen: An irgendeiner Stelle beginnt der Bewerber etwas unsicher zu werden, stammelt herum, bevor er die Sätze rausbringt. Gleichzeitig betont er mehrfach, dass man ihn bitte nicht falsch verstehen möge – aber die Aussage, die er trifft, ist eindeutig: „Ich möchte nicht mehr so viel arbeiten wie in meinem jetzigen Job.“ Das Ganze wird begleitet von Sätzen wie: „Das soll auf keinen Fall so klingen, als ob ich mich nicht engagieren möchte...“ oder „Bitte nicht falsch verstehen, aber ich habe eben auch ein Privatleben und das kommt im Moment zu kurz!“ und einigen Erklärungsversuchen mehr.

Klar ist: Bewerber wünschen sich heute mehr denn je eine gesunde Balance zwischen Berufs- und Privatleben. Aber ist das im Gastgewerbe möglich? Wer mit einem klaren „Ja“ antwortet und

Arbeitnehmern entsprechende Modelle anbietet, kann dies im harten Wettbewerb um Mitarbeiter strategisch für sich nutzen. Folgend wird beschrieben, wie flexible Arbeitszeitmodelle aussehen können und was in anderen Branchen bereits umgesetzt wird.

Der Wunsch nach Ausgleich ist sehr weit verbreitet. Die Erfahrung aus der Personaler-Praxis zeigt:

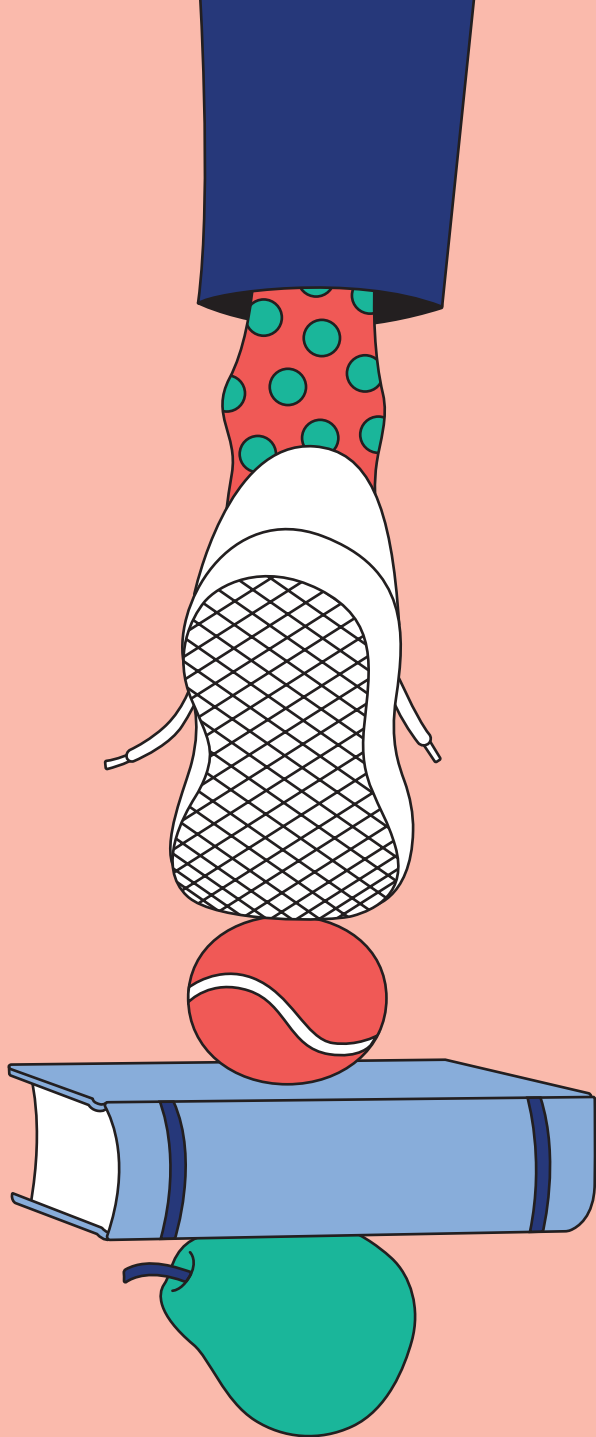
Der Wunsch nach „weniger Arbeiten – mehr Leben“ ist 2018 fast die Normalität.

Während vor zwanzig Jahren noch niemand den Ausdruck Work-Life-Balance kannte, gibt es inzwischen sehr viele Bewerber, denen genau diese Ausgewogenheit zwischen Beruf und Privatleben sehr wichtig ist und die zum großen Teil sogar bereit sind, dafür auf anderes (wie z.B. eine höhere Bezahlung oder Karrierechancen) zu verzichten. Sie nehmen für den Luxus Freizeit auch finanzielle Einschnitte in Kauf. Dieser Wunsch lässt sich nicht nur auf eine bestimmte Generation oder ein Geschlecht reduzieren, sondern

betrifft alle Altersklassen, obwohl sehr viele Untersuchungen und Berichte dazu lediglich die sogenannte „Generation Y“ (also die zwischen 1980 und 2000 Geborenen, auch Millennials genannt) betreffen.

Beispiele dazu häufen sich in den letzten Jahren. Ein Azubi (23 J.) legte nach seiner Ausbildung bei den Vertragsverhandlungen beispielsweise vor allem Wert darauf, dass er seinen Jahresurlaub am Stück nehmen kann, da er gern Fernreisen macht – dafür verzichtete er auf ein höheres Gehalt. In allen Branchen gibt es Pioniere und Vorreiter, die entgegen aller Widerstände ein Sabbat-Jahr einfordern. Und natürlich werden Teilzeit-Modelle immer populärer, für die sich mehr und mehr Menschen die passenden Positionen suchen. Selbst geteilte Führungspositionen sind eine spannende Option.

Angebote mit integrierter Work-Life-Balance sind daher besonders bei großen Unternehmen wie Adidas, Google und Co. gang und gäbe, was nicht bedeuten darf, dass kleine Unternehmen nicht auch gefragt und bereits aktiv sind.



Möglichkeiten für flexible Arbeitszeitmodelle und mehr Work-Life-Balance.

Es gibt einen triftigen Grund dafür, wieso man sich flexible Arbeitszeitmodelle durch den Kopf gehen lassen sollte: Jeder Betrieb, der solche Optionen anbietet, hat bei der Suche nach neuen Mitarbeitern einen klaren Wettbewerbsvorteil. Vielleicht sollte man solche Modelle sogar aktiv anbieten und nicht warten, bis jemand danach fragt?

Nach Angaben des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung in Nürnberg waren im vergangenen Jahr rund 15,3 Millionen Menschen in Teilzeit beschäftigt. Vor 20 Jahren betrug diese Zahl nur rund 8,3 Millionen. Das zeigt deutlich, wohin der Trend geht.

Welche flexiblen Arbeitszeitmodelle gibt es also? Die kreative Namensgebung der Modelle dient zur besseren Orientierung:

- **„Teilzeit Classic“:** Beschreibt das klassische Teilzeitmodell. Dabei wird die tägliche Arbeitszeit stundenweise reduziert. Durch die regelmäßige Verteilung der Wochenarbeitsstunden ist „Teilzeit Classic“ wohl die für Arbeitgeber am einfachsten umsetzbare Form von Teilzeit.
- **„Teilzeit Classic Vario“:** Das ist die variable Variante des Teilzeit-Classic-Modells. Die wöchentliche Arbeitszeit wird hier auf zwei bis fünf Tage verteilt. Dabei kann die tägliche, wöchentliche oder monatliche Stundenzahl variieren. Dieses Modell stellt im Vergleich zu Teilzeit Classic für das Gastgewerbe in der Regel die arbeitnehmerfreundlichere Variante dar und wird dort häufiger eingesetzt.
- **„Teilzeit Jobsharing“:** Hierbei teilen sich zwei Arbeitnehmer eigenverantwortlich eine Vollzeitstelle. So können Mitarbeiter, die in Teilzeit arbeiten, auch Vollzeitprojekte übernehmen und leiten. Wichtig: Es muss eine regelmäßige Abstimmung und ein Informationsaustausch erfolgen.
- **„Teilzeit Invest“:** Der Arbeitnehmer arbeitet unverändert Vollzeit, bekommt aber ein Teilzeit-Gehalt. Die Differenz wird als Zeit- oder Geldguthaben auf einem Wertguthaben- oder Langzeitkonto angespart. Auf diese Weise werden mehrmonatige Freistellungsphasen wie zum Beispiel Sabbaticals oder

die vorgezogene Rente möglich. Denn das Gehalt wird weitergezahlt.

- **„Teilzeit Team“:** Der Arbeitgeber gibt vor, wie viele Mitarbeiter in bestimmten Zeitabschnitten anwesend sein müssen. Die Mitarbeiter besprechen und planen im Team die jeweilige persönliche Arbeitszeit. Kurzfristige Änderungen sind bei diesem Modell jederzeit möglich.
- **„Teilzeit Saison“:** Bei diesem Modell werden Arbeitnehmer in Hochphasen Vollzeit beschäftigt. Ist die Auslastung niedriger, haben sie frei. Die Arbeitnehmer erhalten ganzjährig ein monatliches Grundgehalt. Dieses Modell ist eine klassische Gastgewerbevariante (besonders für Saisonbetriebe). Der Sozialversicherungsschutz ist in der Regel durchgehend gewährleistet.
- **„Teilzeit Home“:** Hierbei arbeiten die Arbeitnehmer in Teilzeit von zuhause aus. Die Arbeitszeiten müssen vereinbart sein, um die Erreichbarkeit des Mitarbeiters zu sichern. Für das Gastgewerbe ist dieses Modell natürlich nur in Ausnahmen und auf bestimmte Positionen

(wie etwa die Buchhaltung) anwendbar.

Die Vorstellungen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern gehen auseinander.

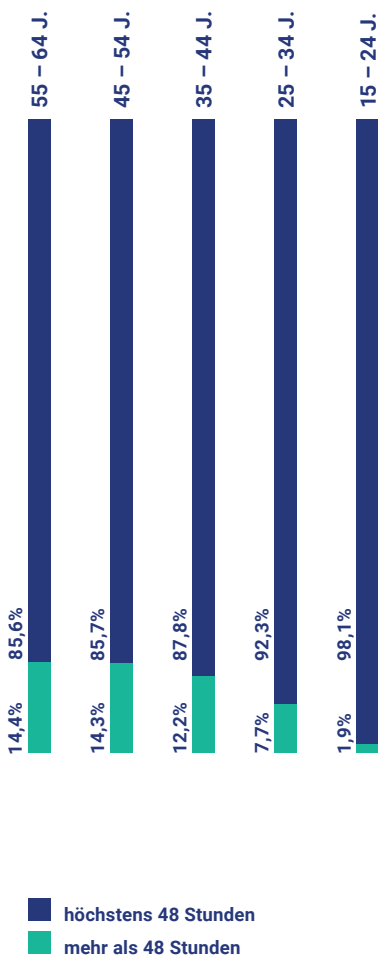
Trotz dieser Beispiele gehen die Vorstellungen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern in Sachen Work-Life-Balance immer noch weit auseinander. Die Argumente, die von Arbeitgeberseite angeführt werden, sind einem sicher bekannt: „Das macht die Dienstplanung so schwer. Für den Kollegen ist kein Ersatz da. In dieser Position muss man immer da sein. So kann er keine Karriere machen. Wir haben sowieso schon zu wenig Personal, da kann man das nicht ermöglichen.“ Und auch immer wieder: „Das haben wir noch nie gemacht.“ Die meisten Gastronomen und Hoteliers denken, dass sich flexible Arbeitszeitmodelle schlecht in den Betriebsalltag integrieren lassen.

**Der Wunsch nach
Work-Life-Balance
stellt Arbeitgeber
vermeintlich vor große
Herausforderungen.**

Viele arbeiten mehr als 48 Stunden in der Woche. Gleichzeitig gibt es noch viele Arbeitnehmer, die gar nicht über Teilzeit und flexible Arbeitszeitmodelle nachdenken. Das sind diejenigen mit einem Vollzeitvertrag, die regelmäßig viele mehr Stunden arbeiten, als vertraglich geregelt. Das Statistische Bundesamt⁶ stellt fest: 11,4 % aller Vollzeiterwerbstätigen arbeiten mehr als 48 Stunden pro Woche (Zahlen aus 2016). Im Gastgewerbe ist es vermutlich ein noch größerer Anteil.

Besonders interessant an dieser Statistik: Hier ist eine deutliche Unterscheidung in den Altersklassen zu sehen. Wie viele davon haben wohl den Wunsch, ihre Arbeitszeiten zu reduzieren? Ein Beispiel: Ein Bewerber wollte 38–40 Stunden pro Woche arbeiten und war sogar damit einverstanden, dafür weniger Gehalt zu bekommen als in seinem vorherigen Job. Ein Arbeitgeber, der es schafft, das zu unterstützen, hat langfristig größere Chancen Mitarbeiter zu finden und zu halten. Und das beginnt mit einem Umdenken und einer offenen Einstellung zu diesem Thema.

Wöchentliche Arbeitszeit von Vollerwerbstätigen.



Nachteilige Aspekte flexibler Arbeitszeitmodelle für Arbeitgeber. Bei allen Vorzügen müssen im Hinblick auf flexible Arbeitszeitmodelle ebenfalls die betriebswirtschaftlichen Aspekte sowie die Vor- und Nachteile im Vorfeld bedacht werden. Einige für Arbeitnehmer spannende Modelle sind erst ab einer bestimmten Betriebsgröße möglich, so etwa das Langzeitarbeitskonto.

Wer sich dieses Modell leisten kann, profitiert ganz klar von einer langfristigen Bindung des Mitarbeiters an den Betrieb.

Auch geteilte Stellen wie das oben genannte „Teilzeit Jobsharing“ oder „Teilzeit Team“ sind derzeit noch so rar, dass sie bei guter Durchführung zu einer wichtigen Säule des Employer Brandings werden könnten. Fällt in einem solchen Tandem oder Team jedoch jemand weg, weil er oder sie kündigt, steht man vor der Herausforderung, möglichst schnell einen passenden Ersatz zu finden. Zudem

ist bei vielen in Teilzeit beschäftigten Mitarbeitern und anderen flexiblen Arbeitszeitmodellen eine Erhöhung von Lohnbuchhaltung- und Verwaltungsaufwand, Personalkosten, Arbeitsmaterialkosten etc. die Regel. Auch der Aufwand in Sachen Absprachen und Koordination von Aufgaben steigt somit. Es sollte vorab ein strategischer Rahmen abgesteckt werden, um sicherzugehen, dass sich diese zunächst höheren Kosten binnen einer definierten Zeitspanne des alternativen Arbeitszeitmodells amortisieren.

Wer die Effekte von flexiblen Arbeitszeitmodellen und vor allem Teilzeitmodellen messen möchte, kann die wichtigsten betrieblichen Kennzahlen zu Rate ziehen und analysieren. Besonders wichtig sind in diesem Zusammenhang nach einer Untersuchung des Österreichischen Instituts für Familienforschung an der Universität Wien⁷ „die Produktivität, Durchlaufzeiten, Mitarbeiterzufriedenheit, Fluktuation und Fehlzeiten.“

→ Wer seinen Betrieb aufmerksam beobachtet, braucht hier keine Empirie. Gerade bei Krankenstandsquoten zeigt sich trotz teils wider-

sprüchlicher Studien: In Teilzeit arbeitende Menschen fallen seltener krankheitsbedingt aus, sind motivierter und ebenso loyal wie Vollzeit-Angestellte. Dies deckt sich mit Erfahrungen aus der Praxis. Das Einführen flexibler Arbeitszeitmodelle lohnt sich außerdem besonders im Hinblick auf die Mitarbeiterbindung.

Fazit: Chancen für Arbeitgeber.

Viele Menschen suchen Jobs, die es ihnen ermöglichen, Berufliches und Privates in einen gesunden Einklang zu bringen. Deshalb gehen viele Firmen inzwischen kreative und erfolgreiche Wege im Bereich flexibler Arbeitsmodelle. Arbeitgeber im Gastgewerbe können sich hier noch mehr anschauen und verschiedenste Modelle nutzen, um ihren Mitarbeitern eine bessere Work-Life-Balance zu ermöglichen, was sich positiv auf die Motivation sowie Produktivität der Mitarbeiter und somit auf den ganzen Betrieb auswirkt.

So können derartige Modelle für beide Seiten eine Flexibilisierung mit sich bringen, denn es lassen sich auch Arbeitsverhältnisse an die variablen Bedürfnisse des Betriebs und an mögliche

(saisonale) Belastungsspitzen anpassen. Aber fast noch wichtiger ist: Gerade, wenn es um Mitarbeiter-Akquise geht, können entsprechende Angebote für Bewerber sehr reizvoll sein und Arbeitgebern einen deutlichen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Es gibt Arbeitgeber, die im Bewerbungsgespräch für Positionen im Service fragen: „Möchten Sie an fünf, vier oder drei Tagen in der Woche arbeiten?“ Und sie sind sehr erfolgreich damit.

Es bleibt also festzuhalten: Wenn man sich auf flexible Arbeitsmodelle gedanklich einlässt und sie umsetzt, wird man schnell feststellen, dass neue Wege neue Potenziale offenlegen – nicht nur für Arbeitnehmer, sondern auch für Arbeitgeber!

Betriebliche Altersversorgung

Basics für Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Die betriebliche Altersversorgung (bAV) durch den Arbeitgeber hat in Deutschland eine lange Tradition. Mittlerweile bessern ca. 57% der deutschen Beschäftigten⁸ ihre gesetzliche Rente durch die betriebliche Altersversorgung auf.

Arbeitgeber wissen, dass sich dadurch die Mitarbeiterbindung und -motivation stärken lassen und dass dies in Zeiten des Fachkräftemangels in bestimmten Branchen sogar ein Alleinstellungsmerkmal sein kann. Allerdings ist das Thema auf den ersten und sogar den zweiten Blick sehr komplex, denn es gibt eine Fülle von Variationen der betrieblichen Altersversorgung. Nicht nur aufgrund des neuen Betriebsrentenstärkungsgesetzes müssen alle Beteiligten die Materie überblicken, um eine gute Lösung für beide Parteien zu finden und möglichen Haftungsrisiken aus dem Weg zu gehen.

Stellt man es geschickt an, bieten sich für beide Seiten daraus steuer- und sozialversicherungsrechtliche Vorteile.

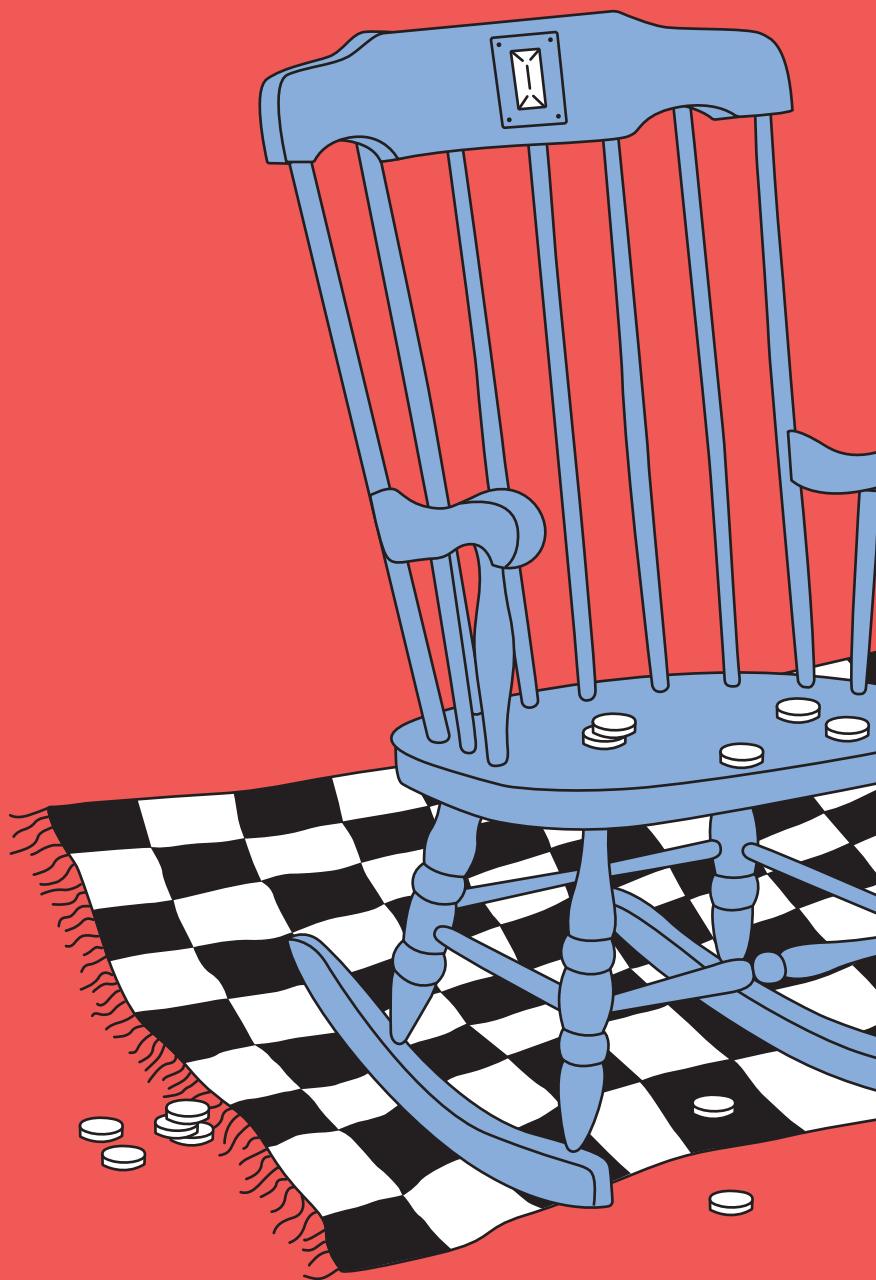
Aber Achtung: Um das Ganze zu durchdringen, wird's jetzt juristisch.

Was ist eine betriebliche Altersversorgung? Die betriebliche Altersversorgung ist die vom Arbeitgeber

übernommene rechtliche Leistungspflicht zur Gewährung einer Rente, die zusätzlich zur gesetzlichen Rente den Arbeitnehmer finanziell absichern soll. Diese beinhaltet also als Überbegriff Leistungen der Altersversorgung, Invaliditätsversorgung bei Erwerbs- oder Berufsunfähigkeit oder Hinterbliebenenversorgung von Berechtigten im Todesfall, die der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer aus Anlass seines Arbeitsverhältnisses in rechtlich verbindlicher Weise zusagt, vgl. § 1 Betriebsrentengesetz (BetrAVG). Der Arbeitnehmer erwirbt dann eine sogenannte Anwartschaft, also einen zukünftigen, noch nicht fälligen Anspruch aus einer betrieblichen Versorgungszusage.

Grundsätzlich ist der Arbeitgeber frei in seiner Entscheidung, ob er dem Arbeitnehmer Versorgungszusagen gibt.

Allerdings kann der Arbeitnehmer auch einen Anspruch auf eine betriebliche Altersversorgung aus § 1a BetrAVG herleiten, sofern er Teile seines Bruttoentgelts in eine



betriebliche Altersversorgung umwandelt (sog. Entgeltumwandlung) und keine entgegenstehenden Regelungen vorliegen. Diese umgewandelten Entgeltbestandteile sind in gewissen Grenzen steuer- und abgabenfrei. Allerdings besteht nach dem neuen Betriebsrentenstärkungsgesetz für Neuverträge ab 2019 eine Verpflichtung zur Zahlung eines Arbeitgeberzuschusses in Höhe von 15 %. Für bereits bestehende Verträge durch Entgeltumwandlung gilt diese Regelung ab 2022.

Für wen gilt das Betriebsrentengesetz (BetrAVG)? Gemäß § 17 BetrAVG sind Arbeitnehmer im Sinne des BetrAVG nur Personen, soweit sie aufgrund der Beschäftigung oder Tätigkeit bei dem Arbeitgeber in der gesetzlichen Rentenversicherung pflichtversichert sind. Einen gesetzlichen Anspruch auf Entgeltumwandlung haben jedoch nur Arbeitnehmer, die aufgrund ihrer Beschäftigung rentenversicherungspflichtig sind.

Hinsichtlich der geringfügig Beschäftigten gehören hierzu entweder:

- (Alt-)Minijobber mit Beschäftigungsbeginn vor 2013, die den

Verzicht auf die Rentenversicherungsfreiheit erklärt haben (Aufstockung) oder

- (Neu-)Minijobber mit Beschäftigungsbeginn nach 2012, die keine Befreiung von der Rentenversicherungspflicht beantragt haben.

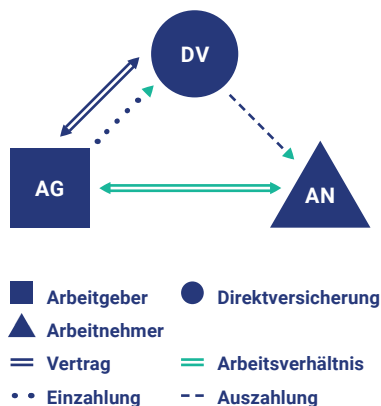
Rentenversicherungsfreie und von der Rentenversicherungspflicht befreite Minijobber sind hingegen darauf angewiesen, dass der Arbeitgeber der Entgeltumwandlung zustimmt. Möglich ist es also bei allen Minijobbern.

Durchführungswege. Die Entscheidung zur Gewährung einer betrieblichen Altersversorgung sollte – am besten unter Hinzuziehung eines Spezialisten – wohl überlegt werden. Hier bieten sich den Arbeitgebern fünf verschiedene Wege zur Durchführung:

Direktversicherung. Der Arbeitgeber schließt diese selbst als Versicherungsnehmer zugunsten des Arbeitnehmers ab. Die Beiträge kann der Arbeitgeber allein tragen, die Beiträge können aber auch zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer aufgeteilt werden oder im Rahmen

der Entgeltumwandlung vom Arbeitnehmer allein geleistet werden. Kleinere Unternehmen oder Betriebe profitieren hierbei von einem geringen administrativen Aufwand, weil der Versicherungsgeber die Anlage und Verwaltung selbst übernimmt und auch später die Versorgungsleistungen auszahlt.

Direktversicherung.



Direktzusage. Der Arbeitgeber erbringt alle Leistungen aus der betrieblichen Altersversorgung selbst und verpflichtet sich im Pensionsalter des Mitarbeiters eine Betriebsrente aus dem Betriebsvermögen auszuzahlen. Hierzu bildet der Arbeitgeber eigene Pensionsrückstellungen und sichert

sich gegebenenfalls mit einer Rückversicherung ab.

Sollte der Arbeitgeber insolvent werden, sind die Ansprüche jedoch beim Pensionssicherungsverein (PSVaG) geschützt. Diese Möglichkeit ist allerdings vornehmlich für Großbetriebe von Interesse, da der gesamte Verwaltungsaufwand komplett vom Unternehmen zu schultern ist.

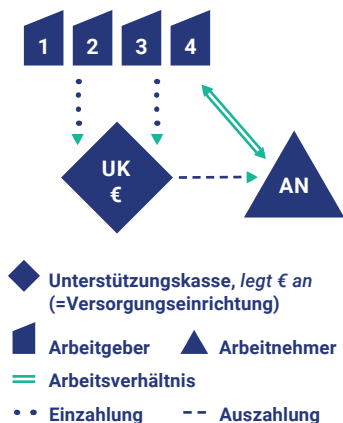
Direktzusage.



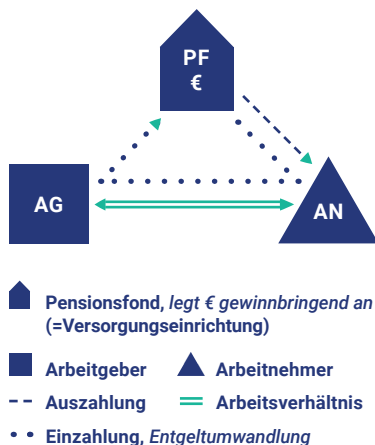
Unterstützungskasse. Eine Unterstützungskasse ist eine von einem oder mehreren Unternehmen gebildete Versorgungseinrichtung. Hier zahlen die verschiedenen Arbeitgeber Erträge ein und diese sollen dann möglichst gewinnbringend angelegt werden, um später den Arbeitnehmern Betriebsrenten auszahlen zu können. Allerdings

ist der Arbeitgeber verpflichtet, dem Arbeitnehmer den Betrag der zugesagten Rente selbst auszuführen, sofern die Erträge der Unterstützungskasse den Betrag nicht decken. Bei Insolvenz des Arbeitgebers sichert hier auch wieder der Pensionssicherungsverein die erworbenen Anwartschaften. Scheidet der Arbeitnehmer aus dem Unternehmen aus, behält er grundsätzlich die Anwartschaften. Er hat jedoch keinen Anspruch darauf, die Altersversorgung mit eigenen Beitragszahlungen selbst weiterzuführen.

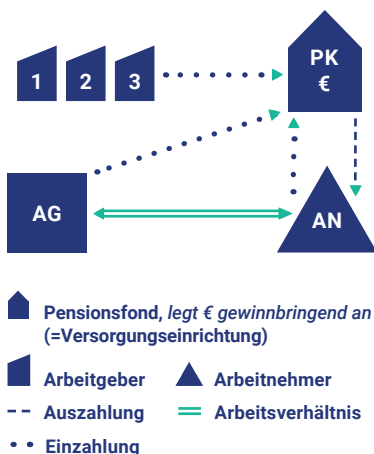
Unterstützungskasse.



Pensionsfonds.



Pensionsfonds. Pensionsfonds sind rechtlich selbständige Versorgungseinrichtungen. Die Arbeitnehmer beteiligen sich im Rahmen der Entgeltumwandlung am Pensionsfond und ihnen wird ein Anspruch auf die zugesagten Leistungen eingeräumt. Da Pensionsfonds ihre Kapitalanlagen freier wählen können als Direktversicherungen oder Pensionskassen, sind hierbei höhere Renditen möglich, allerdings unterliegen sie der Aufsicht der BaFin und haben eine Insolvenzsicherungspflicht beim Pensionssicherungsverein. Dieser sichert die Zahlungsunfähigkeit des Arbeitgebers bei Insolvenz ab.

Pensionskasse.

Pensionskasse. Pensionskassen werden von einem oder mehreren Unternehmen gebildet und sind besondere Lebensversicherungen in Form von Versorgungseinrichtungen. Grundsätzlich tragen die Arbeitgeber die Beiträge, mit der Möglichkeit der Arbeitnehmerbeteiligung. Die Pensionskassen sind jedoch vom Arbeitgeber unabhängig und können im Fall der Insolvenz des Arbeitgebers weiterhin die Leistungen auskehren. Die steuerlichen und sozialversicherungsrechtlichen Vorteile für die Arbeitnehmer sind hierbei, dass der Arbeitnehmer bis zu einer bestimmten jährlichen Höchstgrenze

steuerfrei und bis zu vier Prozent der Beitragsbemessungsgrenze der Rentenversicherung (aktuell im Jahr 2018: 3.120 Euro) sozialversicherungsfrei aus dem Bruttolohn umwandeln kann. Ein Beispiel hierfür ist die Hoga-Rente.

Vor- und Nachteile für Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Bei der betrieblichen Altersversorgung sollte man Vor- und Nachteile für Arbeitnehmer und Arbeitgeber gut abwägen. Hier werden Vor- und Nachteile aufgezählt, ohne dabei den Anspruch auf Vollständigkeit zu haben, da dieses Thema sehr vielschichtig ist.

Vorteile für Arbeitnehmer.

- Zusätzliche Möglichkeit der Absicherung mithilfe einer zusätzlichen Rente
- Einsparung von sozialversicherungs- und steuerrechtlichen Entgeltanteilen
- Für geringfügig Beschäftigte (Minijobber) ergibt sich durch eine Entgeltumwandlung ein besonderer Vorteil. Verdient ein geringfügig Beschäftigter z.B. 650 Euro pro Monat und wandelt davon zu Gunsten einer betrieblichen Altersversorgung 200 Euro um, ist damit die

Geringfügigkeitsgrenze von 450 Euro wieder eingehalten.

Nachteile für Arbeitnehmer.

- Unmittelbarer Nettolohnverlust
- Geringere – am Bruttolohn abzüglich der betrieblichen Altersversorgung gemessene – gesetzliche Rentenansprüche und geringeres Arbeitslosengeld und geringere Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall.

Vorteile für Arbeitgeber.

- Tool zur Mitarbeiterbindung und -motivation in Zeiten des Fachkräftemangels, des demografischen Wandels und immer leerer werdender Rentenkassen. Dadurch wirkt der Arbeitgeber attraktiver und kann bei Bewerbern und Mitarbeitern punkten.
- Die zur betrieblichen Altersversorgung umgewandelten Entgeltbestandteile sind grundsätzlich nicht sozialversicherungspflichtig. Hier kann der Arbeitgeber – sofern dem keine einzel- oder tarifvertraglichen Regelungen entgegenstehen – auch Abgaben sparen.
- Steuerlich betrachtet werden die Versorgungsbeiträge als

Betriebsausgaben klassifiziert, sodass auch dies einen Vorteil für den Arbeitgeber darstellt.

- Teilweise starke staatliche Bezuschussung der Beiträge bis zu einer Höhe von 480 Euro/Jahr bei Geringverdienern (bis 2.200 Euro monatlich) in Höhe von 30 %, diese werden mit der Lohnsteuer des Arbeitgebers direkt verrechnet.

Nachteile für Arbeitgeber.

- Aufgrund seiner Leistungspflicht hinsichtlich der Zahlungen der betrieblichen Altersversorgung resultieren für den Arbeitgeber umfassende Aufklärungspflichten.
- Wegen des Betriebsrentenstärkungsgesetzes muss der Arbeitgeber für alle ab 2019 geschlossenen Entgeltumwandlungen das, was er an Sozialversicherungsbeiträgen spart, also insgesamt 15 % des Beitrags, als Pauschbetrag an die Versorgungseinrichtung weiterleiten. Für bereits bestehende Vereinbarungen gilt dies erst ab 2022.
- Ohne eine interne Versorgungsordnung drohen Haftungsansprüche diverser Art.

- Trotz Versorgungsordnung muss der Arbeitgeber immer die aktuellen rechtlichen Gegebenheiten beobachten und ggf. mittels anwaltlicher Hilfe umsetzen.
- Im Ernstfall, also bei möglicher Insolvenz der Versicherungen oder Versorgungswerke, muss der Arbeitgeber für eine bestimmte zugesprochene Summe eintreten, wenn die Zwischenversicherung nicht für den ganzen Betrag aufkommen kann und keine andere Absprache mit dem Arbeitnehmer vorliegt.

Haftung. Bei den Nachteilen für den Arbeitgeber kam es schon klar raus: Die Haftung ist ein heikles Thema. Deswegen ist es besonders wichtig, noch einmal darauf einzugehen. Da es sich bei der betrieblichen Altersversorgung um eine Leistungszusage des Arbeitgebers handelt, hat er auch dann eine Einstandspflicht gegenüber dem Arbeitnehmer, wenn er die Versorgungszusage über einen externen Versorgungsträger, wie z.B. eine Direktversicherung, durchführen lässt. Außerdem hat er umfassende Aufklärungspflichten über Nachteile und Wirkungen dieser.

Daraus ergibt sich, dass Arbeitnehmer ihrem Bildungsniveau entsprechend aufzuklären sind. Es liegt nahe, eine solche Belehrung aus Nachweisgründen schriftlich bestätigen zu lassen und in zweijährigem Rhythmus zu wiederholen. Grundsätzlich ist aber eine Beratung allein Rechtsanwälten und Rentenberatern vorbehalten, sodass sich der Arbeitgeber nicht scheuen sollte, hier ein wenig zu investieren, um späteren Haftungsrisiken vorzubeugen. Außerdem muss er im Falle einer möglichen Insolvenz oder teilweisen Zahlungsunfähigkeit der Versicherung für den zugesicherten Betrag eintreten. Doch wie kann der Arbeitgeber die Risiken eindämmen? Unerlässlich ist hierfür das Aufsetzen einer Versorgungsordnung für den jeweiligen Betrieb.

Eine Versorgungsordnung ist eine arbeitsrechtliche Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, durch welche die betriebliche Altersversorgung geregelt wird. Es ist ein unternehmensinternes Regelwerk, das für das Unternehmen nach Vereinbarung verbindlich ist. Es kann die Ausgestaltung der betrieblichen Altersversorgung für alle Mitarbeiter

regeln, sodass diese sich daraus selbständig über Bedingungen und Ablauf der betrieblichen Altersversorgung informieren können und der Arbeitgeber die Rahmenbedingungen für die betriebliche Altersversorgung festlegt. Hier kann der Arbeitgeber unter anderem festlegen, wer die Begünstigten sind, in welchem Umfang und auf welchem Durchführungsweg die Leistung erbracht wird und was bei einem möglichen vorzeitigen Ausscheiden des Mitarbeiters geschieht.

gastromatic-Tipp: Wir raten also dazu, eine Versorgungsordnung mit Hilfe eines spezialisierten Rechtsanwalts aufzusetzen.

Das alles sollte mithilfe von anwaltlicher Unterstützung und der nötigen Zeit gut geplant werden, um mögliche Haftungsgefahren auszuschalten und den Mitarbeitern die bestmöglichen Chancen auf eine gute Altersversorgung zu sichern.

Fazit. Wie man sieht, bringt die betriebliche Altersversorgung nicht nur Vorteile mit sich. Um sich einen wirklich fundierten Über-

blick zu verschaffen, ist der häufig schon überlastete Arbeitgeber auf externe Expertenhilfe angewiesen. Allerdings scheuen die meisten die Kosten und den Zeitaufwand, was sie möglicherweise teuer zu stehen kommen kann.

Auch für manchen Arbeitnehmer ist der reduzierte Nettolohn und der reduzierte Anteil bei Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall nicht wünschenswert. Andererseits ist die betriebliche Altersversorgung in Zeiten des demografischen Wandels für den Arbeitgeber ein Alleinstellungsmerkmal und kann zu einer nachhaltigen Mitarbeiterbindung führen, denn sie sichert den Arbeitnehmer zusätzlich zur gesetzlichen Rentenversicherung im Alter ab.

Arbeitsrecht und extra Jura-Futter

Personalwesen – das bedeutet auf administrativer Ebene in erster Linie, dass man sich mit einer Menge Gesetze auskennen muss. Doch mit der Zeit ändern sich hier die Bedürfnisse und ab und an auch die Gesetzeslage. Mit Blick auf aktuelle Entwicklungen geht es nun um nützliches Jura-Wissen aus dem Arbeits- und Sozialrecht: Was gibt es bei ausländischen Arbeitnehmern zu beachten? Anschließend geht es weiter mit den Rahmenbedingungen für die Nachtarbeit und den Basics dazu, bevor wir den Themenblock mit einem Überblick über den Urlaubsanspruch von Minijobbern und dessen Berechnung abrunden. Los geht's!

Ausländische Arbeitnehmer: Basics zur Einstellung

Die Arbeitswelt wird immer komplexer, unsere Arbeitsmärkte sind im Zuge der Globalisierung so vernetzt wie noch nie. Gleichzeitig spielt das geflügelte Wort des Fachkräftemangels eine große Rolle in der Gastronomie und Hotellerie, wo händierend nach Personal gesucht wird. Immer mehr Gastronomen und Hoteliers stellen ausländische Arbeitnehmer ein – internationale Mitarbeiter sind längst keine Seltenheit mehr.

Für alle, die da mitziehen wollen, ist es also höchste Zeit, sich mit der Einstellung internationaler Arbeitnehmer auseinanderzusetzen, denn es gilt dabei einige juristische Anforderungen und Fallstricke zu beachten. Möglicherweise darf der Arbeitnehmer aufgrund fehlender Arbeitserlaubnis die Arbeit nicht antreten. Soll der ausländische Arbeitnehmer hauptsächlich im Inland tätig werden, so ist auch eine Rechtswahlklausel im Arbeitsvertrag von Vorteil. All das setzt juristisches Basiswissen voraus. Deshalb rückt hier die Einstellung internationaler Mitarbeiter in

den Fokus und die wichtigsten Punkte dazu werden zusammengefasst.

Die Einstellung ausländischer Arbeitnehmer – was ist zuerst zu beachten?

Zunächst gilt es vor der Einstellung des Arbeitnehmers zu überprüfen, ob dieser überhaupt eine Erlaubnis zur Arbeitsaufnahme braucht oder diese gar nicht notwendig ist.

Dabei sind für den Arbeitgeber folgende Dinge entscheidend:

- Die Staatsbürgerschaft des Bewerbers und
- die auszuübende Tätigkeit.

Ausländische Arbeitnehmer aus der Europäischen Union (EU) oder dem Europäischen Wirtschaftsraum (EWR).

Ausländische Bewerber aus der EU (wie beispielsweise Belgien, Litauen, Zypern usw.) oder dem EWR (Island, Liechtenstein, Norwegen) oder der Schweiz genießen die Freizügigkeit und eine Einstellung ist ohne Visum oder Erlaubnis möglich.

Ausländische Arbeitnehmer aus sogenannten Drittstaaten außerhalb der EU/EWR. Bei ausländischen Bewerbern aus Drittstaaten, die eine andere Staatsangehörigkeit als die der EU/EWR/Schweiz besitzen,

wird es schon anspruchsvoller. Arbeitskräfte, die nicht aus Europa kommen, brauchen ein Visum oder eine Aufenthaltserlaubnis.

Das Visum oder der Aufenthaltstitel muss eine Beschäftigung erlauben.

Die Aufenthaltserlaubnis wird durch die deutsche Ausländerbehörde oder die Auslandsvertretung erteilt. Hier wird zunächst geprüft, ob eine Zustimmung der Bundesagentur für Arbeit erforderlich ist. Die Bundesagentur für Arbeit erteilt eine solche Zustimmung nämlich nur unter folgenden Voraussetzungen:

- Wenn eine Rechtsvorschrift vorliegt, die Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt gewährt,
- wenn ein konkretes Arbeitsplatzangebot vorliegt und
- keine bevorrechtigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer für die konkrete Beschäftigung zur Verfügung stehen und die Arbeitsbedingungen mit denen inländischer Beschäftigter vergleichbar sind.

Eine Zustimmung der Bundesagentur wird jedoch bei einigen Gruppen nicht benötigt. Dies sind beispielsweise:

- Hochqualifizierte mit einer Niederlassungserlaubnis,
- Praktikanten im Rahmen eines Praktikums mit Studienbezug für max. sechs Monate,
- Studenten ausländischer Hochschulen als Ferienbeschäftigung,
- Inhaber einer Blauen Karte EU mit einem bestimmten Mindestgehalt,
- Absolventen inländischer Hochschulen,
- ausländische Kandidat/innen, die eine Blaue Karte EU oder eine Aufenthaltserlaubnis besitzen und
- zwei Jahre rechtmäßig eine versicherungspflichtige Beschäftigung im Bundesgebiet ausgeübt haben oder
- sich seit drei Jahren im Bundesgebiet ununterbrochen erlaubt, geduldet oder mit einer Aufenthaltsgestattung aufhalten.

gastromatic-Tipp: Es ist also von Vorteil, sich vor der Einstellung eines Bewerbers aus einem Drittstaat bei der Bundesagentur für Arbeit zu

erkundigen, ob eine Zustimmung notwendig ist. Die Einzelfälle sind sehr spezifisch und müssen genau geprüft werden.

Als Arbeitgeber kann man das Verfahren aber beschleunigen: Man kann das Vorabzustimmungsverfahren nutzen. Dabei kann man die Voraussetzungen prüfen lassen, bevor man das Visum beantragt. Hierzu wendet man sich an die zuständige Stelle bei der Bundesagentur für Arbeit.

Wenn eine Zustimmung vorliegt, ist diese aber möglicherweise an eine bestimmte Tätigkeit oder Arbeitszeit gebunden; sollen Arbeitsbedingungen verändert werden, muss vorher abgeklärt werden, ob diese von der Genehmigung erfasst werden.

→ Für Asylsuchende oder Geflüchtete gelten eigene Bestimmungen. Diese richten sich maßgeblich nach dem Aufenthaltsstatus. Hier sollte man sich an die zuständige Stelle bei der Bundesagentur für Arbeit oder der Ausländerbehörde wenden.

Der Arbeitsvertrag mit ausländischen Arbeitnehmern – welches Recht gilt?
Wird jetzt ein internationaler

Arbeitnehmer eingestellt, stellt sich auch die Frage nach dem anzuwendenden Recht im Arbeitsverhältnis. Nach dem Deutschen Internationalen Privatrecht kann eine Vereinbarung über das im Arbeitsverhältnis anzuwendende Recht vertraglich vereinbart werden, wenn das Arbeitsverhältnis Auslandsbezug aufweist. Dies ist dann der Fall,

- wenn der Arbeitnehmer ausländischer Staatsangehöriger ist,
- ein deutscher Arbeitnehmer für einen Betrieb eines deutschen Unternehmens im Ausland eingestellt wird, oder
- ein deutscher Arbeitnehmer von einem ausländischen Unternehmen eingestellt wird.

Welches Recht kann man wählen?

Nach Internationalem Privatrecht gilt der Grundsatz der freien Rechtswahl. Die Parteien können entweder das deutsche Arbeitsrecht, das Recht eines Drittstaats oder das Recht des Heimatstaats des Arbeitnehmers wählen.

gastromatic-Tipp: Es ist von Vorteil, vor der Beschäftigung von ausländischen Arbeitnehmern eine Rechtswahlklausel zu treffen, um

Unklarheiten über das geltende Recht im Voraus auszuräumen. Auch der Gerichtsstand sollte abgeklärt werden, denn ausländische Gerichte können gegebenenfalls auch zuständig sein und das vereinbarte Recht anwenden. Diese kann man ausdrücklich oder konkludent durch Individualabrede oder allgemeine Geschäftsbedingung im Arbeitsvertrag oder durch kollektivrechtliche Vereinbarungen regeln.

Was passiert, wenn man keine Rechtswahl getroffen hat? Sofern man keine Rechtswahl getroffen hat, kann die Rechtswahlvereinbarung auch noch nachträglich getroffen oder eine bestehende geändert werden.

Hat man dies jedoch nicht getan, gelten die Bestimmungen des Internationalen Privatrechts (Rom-I-Verordnung). Grundsätzlich ist danach zunächst das Recht des Staates anwendbar, in welchem der Arbeitnehmer in Erfüllung seines Vertrags gewöhnlich seine Arbeit verrichtet. Vorübergehende Entsendungen des Arbeitnehmers in andere Staaten beeinträchtigen diese Regelung nicht. Ansonsten findet bei der Beschäftigung ausländischer Arbeitnehmer in

Deutschland grundsätzlich deutsches Arbeitsrecht Anwendung. Dies richtet sich nach Art. 8 Rom-I-VO. Danach ist das Recht des Staates anwendbar, in dem sich die Niederlassung befindet, die den Arbeitnehmer eingestellt hat.

Sollte sich aufgrund der Gesamtheit der Umstände dennoch ein Bezug zu einem anderen Staat ergeben, wird von den Gerichten eine Gesamtbetrachtung vorgenommen, um das anwendbare Recht zu erforschen. Das Gericht würdigt dann die Staatsangehörigkeit der Arbeitsvertragsparteien, den Sitz des Arbeitgebers, den Wohnsitz des Arbeitnehmers, die Vertragssprache, die Währung, in der die Vergütung gezahlt wird, oder den Ort des Vertragsabschlusses.

Kann der Arbeitgeber mit einer Rechtswahl zwingende deutsche Vorschriften umgehen? Nein, der Arbeitgeber kann mit einer Rechtswahl nicht erreichen, dass dem im Bundesgebiet Deutschlands arbeitenden Arbeitnehmer der Schutz zwingender deutscher Arbeitsrechtsvorschriften genommen wird (Art. 8, 9 Rom-I-VO). Hierzu zählen beispielsweise Bestimmungen des Mutterschutzes, des

Arbeitszeit- bzw. Jugendarbeits-schutzes, der Schutz vor Kinderarbeit und die allgemeinen Regelungen zur Arbeitssicherheit.

Müssen Sozialversicherungsbeiträge für ausländische Arbeitnehmer abgeführt werden? Die deutschen Vorschriften über Sozialversicherungspflicht gelten grundsätzlich für jeden – auch ausländischen – Arbeitnehmer, welcher im deutschen Bundesgebiet seine Arbeit verrichtet. Dies gilt ebenso für Saisonarbeiter. Danach sind auch für diese Sozialversicherungsbeiträge abzuführen. Ausnahmen gelten jedoch bei kurzfristigen Beschäftigungen von höchstens zwei Monaten innerhalb eines Jahres.

Nach internationalem Recht richtet sich die Versicherungspflicht auch nach den Vorschriften des Staates, in dem der Arbeitnehmer die Beschäftigung ausübt. Ausnahmen bestehen nur, wenn der ausländische Arbeitgeber die ausländischen Arbeitnehmer vorübergehend in einen anderen Staat (wie z.B. Deutschland) entsendet. In diesem Fall gelten weiterhin die Vorschriften des Entsendestaates und es fallen keine deutschen Versicherungsbeiträge an.

Nacharbeit Gastronomie: **Rechtlicher Rahmen und** **optimierte Entlohnung**

Während andere schlafen, geht es in der Gastronomie erst richtig los: Viele Gastronomen leben von der Nacharbeit. Im Club, Restaurant oder Hotel muss zwangsläufig auch nachts gearbeitet werden, damit der Gastronomiebetrieb reibungslos läuft. Dabei gilt es, die Wechselwirkungen zwischen dem Arbeitszeitgesetz und dem Steuer- und Sozialversicherungsrecht zu erkennen. Doch was sind die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Arbeitszeit der Mitarbeiter und wie kann man als Gastronom sogar Mitarbeiter dafür „optimiert“ entlohnen? Genau darum soll es jetzt gehen.

Rechtlicher Rahmen für die Arbeitszeit: Was dürfen Gastronomen? Der rechtliche Rahmen für die Arbeitszeit bemisst sich grundsätzlich zunächst nach den Vorgaben des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG). Das Arbeitszeitgesetz sieht akribische Definitionen vor, um die Nachtarbeitszeit genau zu spezifizieren. Im Detail sieht das dann so aus:

Nachtzeit und Nachtarbeit.

Die Nachtzeit nach dem Arbeitszeitgesetz ist die Zeit von 23 bis 6 Uhr und für Bäckereien und Konditoreien von 22 bis 5 Uhr.

Dabei ist Nachtarbeit aus arbeitsrechtlicher Sicht jede Arbeit, die mehr als zwei Stunden in der Nachtzeit umfasst, wenn der Mitarbeiter also zwischen 23 und 6 Uhr morgens länger als zwei Stunden arbeitet (in Bäckereien und Konditoreien natürlich zwischen 22 und 5 Uhr morgens).

Tarifverträge können jedoch Abweichungen vorsehen, denn es ist nach § 7 ArbZG den Tarifvertragsparteien gestattet, die Nachtzeiträume zu verschieben. In § 12 des Manteltarifvertrags Hotel- u. Gaststättengewerbe Hessen ist Nachtarbeit die Arbeit zwischen 1 Uhr und 6 Uhr. Nach § 6 des Manteltarifvertrags Hotel- und Gaststättengewerbe Niedersachsen (ohne Nordseeinseln und dem ehem. Bezirk Oldenburg) ist Nachtarbeit diejenige Zeit, die zwischen 24 und 6 Uhr liegt und über 1 $\frac{3}{4}$ Stunden hinausgeht.

Nachtarbeitnehmer. Aber wer genau ist eigentlich ein „Nachtarbeitnehmer“? Nicht jeder, der zur Nachtzeit arbeitet, ist gleich ein Nachtarbeitnehmer im Sinne des Arbeitszeitgesetzes.

Nachtarbeitnehmer sind Arbeitnehmer, die entweder aufgrund ihrer Arbeitszeitgestaltung normalerweise Nachtarbeit in Wechselschicht zu leisten haben oder Nachtarbeit an mindestens 48 Tagen im Kalenderjahr leisten. Das bedeutet: Wenn die Nachtarbeit vertraglich vorgeschrieben oder an 48 Tagen im Kalenderjahr tatsächlich durchgeführt wird, handelt es sich um einen berufsbedingten Nachtschwärmer, einen „echten“ Nachtarbeitnehmer.

Aber warum ist diese Klassifizierung wichtig? Sie ist wichtig, weil für Nachtarbeitnehmer im Arbeitszeitgesetz besondere Schutzvorschriften zu finden sind. Zum Beispiel darf die Arbeitszeit der Nachtarbeitnehmer acht Stunden nicht überschreiten und darf nur dann auf zehn Stunden verlängert werden, wenn innerhalb von vier Wochen der Durchschnitt von acht Stunden eingehalten wird (§ 6 Abs. 2 ArbZG).



Besonderheiten im Arbeitsschutz.

Für Nachtarbeitnehmer gibt es weitere arbeitsschutzrechtliche Besonderheiten, die man im Blick haben sollte.

Untersuchungen. Zum Beispiel sind Nachtarbeitnehmer berechtigt, sich in gewissen Zeitabständen, aber nicht öfter als alle drei Jahre, arbeitsmedizinisch untersuchen zu lassen, wobei die Kosten der Untersuchung der Arbeitgeber zu tragen hat. Nachtarbeitnehmern über 50 Jahren steht das in jährlichen Abständen zu.

Urlaub. Auch beim Urlaub gibt es Besonderheiten bei Nachtarbeitnehmern. Teilweise wird Nachtarbeitnehmern tarifvertraglich mehr Urlaub zugesprochen.

Umsetzung auf einen Tagesarbeitsplatz. Ist der Nachtarbeitnehmer durch die Nachtarbeit Gesundheitsgefährdungen ausgesetzt oder hat er oder sie als Alleinerziehende/r ein Kind unter 12 Jahren bzw. einen schwerpflegebedürftigen Angehörigen zu versorgen, kann er oder sie von seinem Arbeitgeber verlangen, auf einen Tagesarbeitsplatz umgesetzt zu werden.

Was passiert bei Missachtung der Vorschriften? Missachtet man als Arbeitgeber die arbeitszeitlichen Rahmenbedingungen, können nach § 22 ArbZG saftige Bußgelder bis zu 15.000 Euro drohen. Wer also den Mitarbeiter über die zulässigen Grenzen der Nachtarbeitszeit hinaus beschäftigt, handelt ordnungswidrig.

Nachtarbeitszuschlag. Was die meisten Gastronomen jedoch umtreibt, sind die Rahmenbedingungen für den Nachtarbeitszuschlag. Mit Zuschlägen kann man den Mitarbeiter für seine Leistung zu Zeiten, in denen die meisten Menschen nicht mehr arbeiten, sogar steuerbegünstigt entlohnen.

Wie hoch ist der Nachtarbeitszuschlag? Der Nachtarbeitszuschlag ist als einziger Zuschlag gesetzlich vorgegeben. Aber auch hier ist die Höhe nicht im Arbeitszeitgesetz festgelegt. Das Arbeitszeitgesetz erklärt nur, dass dem Nachtarbeitnehmer für die während der Nachtzeit geleisteten Arbeitsstunden entweder eine „angemessene Zahl bezahlter freier Tage“ oder ein „angemessener Zuschlag“ auf das ihm hierfür zustehende Brutto-

Arbeitsentgelt zu gewähren ist.

Es gilt nun, zwischen dem Arbeitszeitgesetz und dem Steuerrecht bzw. Sozialversicherungsrecht zu unterscheiden. Denn die Höhe des Zuschlags wird zwar im Arbeitszeitgesetz nicht geregelt, jedoch richten sich die meisten Gastronomen bei der Festlegung nach dem Einkommensteuergesetz (EStG). Hier gibt es nur die zeitliche Grenze der Steuerbegünstigung. Diese liegt nach § 3b EStG bei 25 % des Stundenlohns für Nachtarbeit zwischen 20 Uhr und 6 Uhr des Folgetags. Wurde die Arbeit vor Mitternacht aufgenommen, erhöht sich der steuerbegünstigte Prozentsatz zwischen 0 Uhr und 4 Uhr auf 40 % des Stundenlohns. Nach dem Steuerrecht gilt als Nachtarbeit die Arbeit zwischen 20 und 6 Uhr morgens.

Aber auch Tarifverträge können hier eigene Regelungen vorsehen: So gilt zum Beispiel in § 12 des Manteltarifvertrags Hotel- u. Gaststättengewerbe Hessen als zuschlagspflichtige Nachtarbeitszeit die Zeit von 21 Uhr bis 7 Uhr. Für Nachtarbeit zwischen 1 Uhr nachts und 6 Uhr morgens wird nach § 12 ein Zuschlag von 20 % auf den Tariflohn gezahlt.

Ist der Nachtzuschlag kombinierbar?

Auch fragen sich Gastronomen immer wieder, ob andere Zuschläge mit dem Nachtzuschlag kombinierbar sind. Die Antwort: Klar doch! Der Zuschlag für Nachtarbeit kann problemlos mit Sonn- oder Feiertagszuschlägen kombiniert werden, sodass sich der Mitarbeiter bei Nachtarbeit an einem Sonntag kumulierte Zuschläge erarbeiten kann.

Grenzen der Begünstigung für Zuschläge.

Bei der Steuerfreiheit gibt es gewisse Grenzen zu beachten, z.B. sind die Zuschläge nur bei tatsächlich geleisteter Arbeit steuer- und beitragsfrei. Im Falle von Urlaub oder Krankheit sind die Zuschläge nicht mehr steuer- und sozialversicherungsfrei. Das bedeutet: Wenn der Mitarbeiter für eine Nachtarbeit eingeplant ist und er dann krank wird, ist der zu zahlende Zuschlag voll steuerpflichtig. Außerdem gibt es auch beim Stundenlohn Grenzen zu berücksichtigen. Bis zu einem (ggf. rechnerischen) Stundenlohn von 25 Euro herrscht Beitrags- und Steuerfreiheit. Übersteigt der Stundenlohn den Wert von 25 Euro, ist der übersteigende Teil der

Beitragspflicht in der Sozialversicherung zu unterwerfen (§ 1 SvEV). Übersteigt der Stundenlohn den Wert von 50 Euro, unterliegt der übersteigende Teil der vollen Steuerpflicht.

Fazit zur Nachtarbeit in der Gastronomie. Nachtarbeit ist in der Gastronomie unumgänglich. Stellt man es als Gastronom geschickt an, kann man seinen Mitarbeitern sogar steuerbegünstigt Zuschläge auf den Stundenlohn auszahlen. Das wiederum incentiviert die Nachtarbeit und belohnt den Mitarbeiter. Ist der Mitarbeiter zufrieden, kommt das den Gästen zugute und das wiederum dem Arbeitgeber. Damit schließt sich der Kreis.

Mit einer digitalen Personalorganisation wie gastromatic können Gastronomen die Arbeitszeiten gut im Blick behalten und auch Zuschläge sachgerecht einplanen. Auf diese Weise kann man als Arbeitgeber die Rahmenbedingungen der Arbeitszeit einhalten, sodass man der Gefahr überforderter Mitarbeiter und drohender Bußgelder aktiv aus dem Weg geht und am Ende der Kette vor allen Dingen der Gast zufrieden ist.

Anhang. Auszug § 12 Mantel-TV, Hotel- u. Gaststättengewerbe, Hessen, Stand 2018. Auszug § 12 Mehrarbeit – Nachtarbeit – Zulagen. (...)

3. (...) Für Nachtarbeit wird ein Zuschlag von 20 % auf den Tariflohn gezahlt. Nachtarbeit ist die Arbeit zwischen 1 und 6 Uhr. (...)

4. In ausgesprochenen Nachtbetrieben, auch wenn diese daneben Tagesbetrieb haben, erhalten die festentlohten Arbeitnehmer des Nachtdienstes einen Zuschlag von 25% auf das Tarifentgelt. Ausgesprochene Nachtbetriebe sind solche, die regelmäßig über die Polizeistunde hinaus geöffnet sind. Als zuschlagspflichtige Nachtarbeitszeit gilt die Zeit von 21 bis 7 Uhr. Soweit ein Arbeitnehmer in einem ausgesprochenen Nachtbetrieb außerdem einen Zuschlag nach Ziff. 4 zu beanspruchen hätte, wird dieser verrechnet. (...)

Auszug § 6 Mantel-TV, Hotel- u. Gaststättengewerbe, Niedersachsen ohne Nordseeinseln und den ehem. Bezirk Oldenburg, Stand 2018. (...)

6.6 Nacht- und Nachtschichtarbeit. Nachtschichtarbeit ist die dritte 8-stündige Schicht in der Zeit von

22 bis 6 Uhr. Der Beginn der Nachtschicht kann durch betriebliche Vereinbarung bis zu 1 Stunde vor- oder zurück verlegt werden.

Nachtarbeit ist diejenige Zeit, die zwischen 24 und 6 Uhr liegt und über 1 $\frac{3}{4}$ Stunden hinausgeht. Beschäftigte, deren Arbeitszeit zum Teil oder ganz zwischen 24 und 6 Uhr liegt und deren Arbeitszeit über 1 $\frac{3}{4}$ Stunden hinausgeht, erhalten für diese Zeit einen Zuschlag.

6.7 Zuschlag. Der Zuschlag für Nacht- bzw. Nachtschichtarbeit beträgt 15 %. Er kann nicht aus dem Tronc entnommen oder mit dem Bedienungsgeld verrechnet werden.

Urlaubsanspruch für Minijobber: Wie viele Tage stehen ihnen wirklich zu?

Sommer, Sonne, Strand oder Winter, Schnee und Skipiste... In Deutschland ist „Urlaube“ eine Art Volkssport. Was viele nicht wissen: Auch Minijobber haben Anspruch auf bezahlten Urlaub. Personalverantwortlichen erscheint die Berechnung des Urlaubsanspruchs auf den ersten Blick gar nicht so schwer,

auf den zweiten Blick stellt man jedoch fest, dass es einige Besonderheiten zu beachten gilt. Die Beschäftigung von Minijobbern ist vielseitig, sie sind häufig an wenigen Tagen in der Woche beschäftigt oder arbeiten sogar variabel in den Wochen, was die Berechnung etwas komplizierter macht. Hier wird speziell der Urlaubsanspruch für Minijobber unter die Lupe genommen und alles Wissenswerte zusammengefasst, damit beim nächsten Urlaubsantrag nichts schiefgeht.

Grundsätzliches. Ein Grundsatz gilt natürlich: Der gesetzliche Urlaubsanspruch gem. § 3 BUrlG, also bei einer 6-Tage-Arbeitswoche 24 Tage pro Kalenderjahr, ist das Maß aller Dinge. Anhand dieser Formel kann entsprechend nach Arbeitstagen der gesetzliche Urlaub berechnet werden. Wie viele Stunden am Tag gearbeitet werden, ist nicht relevant, hier gilt das sogenannte Tagesprinzip. Aber Minijobber arbeiten häufig an weniger Arbeitstagen in der Woche oder sogar jede Woche unterschiedlich ganz variabel in verschiedenen Schichten. Fest steht: Der Urlaub ist, sofern er entstanden ist, grund-



sätzlich auch für Minijobber zu bezahlen. Die Höhe des Urlaubsentgelts richtet sich gem. § 11 BUrlG nach dem durchschnittlichen Verdienst der letzten 13 Wochen vor Beginn des Urlaubs, wobei Überstundenzahlungen unberücksichtigt bleiben.

Kleine Wiederholung: Entstehung des Urlaubsanspruchs.

Der Urlaubsanspruch entsteht bereits mit Erfüllung des ersten vollen Kalendermonats geleisteter Arbeit.

Das bedeutet jedoch nicht, dass ein ganzheitlicher Urlaubsanspruch entsteht; vielmehr ergibt sich in den ersten sechs Monaten des Arbeitsverhältnisses der sogenannte Teilurlaub. Der Teilurlaub nach § 5 BUrlG beinhaltet den Anspruch auf ein Zwölftel des Jahresurlaubs für jeden vollen Monat, in dem das Arbeitsverhältnis besteht. Dies bedeutet im Gegenzug, dass ein voller Urlaubsanspruch vorliegt, nachdem das Arbeitsverhältnis volle sechs Monate Bestand hatte.

Allerdings ist dies nur innerhalb des Kalenderjahres der Fall. Steigt der Mitarbeiter unterjährig ein und kann im Jahr die Wartezeit von sechs Monaten nicht mehr erreicht werden, entsteht der Vollurlaub nicht; hier verfügt der Mitarbeiter nur über den Teilurlaubsanspruch. Scheidet der Mitarbeiter vor dem Erfüllen des ersten vollen Monats aus dem Arbeitsverhältnis aus, so entsteht der Teilurlaub gar nicht erst. Eine Besonderheit (nur!) des Teilurlaubs ist, dass Bruchteile von Urlaubstagen, die mindestens einen halben Tag ergeben, auf einen vollen Tag aufgerundet werden.

Arbeit an festen Arbeitstagen in der Woche. Arbeitet der Minijobber nun an festen Arbeitstagen in der Woche, so richtet sich der Urlaub auch anteilig danach.

Beispiel 1: Manuel ist Minijobber und soll laut Arbeitsvertrag drei Tage in der Woche arbeiten, er arbeitet bereits seit sieben Monaten im Betrieb. Manuel bekommt den gesetzlichen Urlaub. An welchen Tagen genau Manuel arbeitet, ist egal. Fest steht, dass Manuel drei Tage in der Woche arbeiten geht. Wie viel Urlaub hat Manuel

im vollen Kalenderjahr? Das Beispiel ist leicht, da Manuel anstatt sechs Arbeitstage nur drei arbeitet und bereits die Wartezeit erfüllt hat. Das bedeutet, dass Manuel bereits den vollen Urlaubsanspruch erworben hat. Anhand der folgenden Urlaubs-Formel lässt sich der Jahresurlaub nun berechnen:

$$\frac{\text{Anzahl der Arbeitstage/Woche (hier 3)} \times 24 \text{ (gesetzlicher Urlaubsanspruch)}}{6} = 12 \text{ Urlaubstage}$$

Somit hat Manuel Anspruch auf zwölf Urlaubstage pro Kalenderjahr. Insofern ergeben sich für Minijobber keine Besonderheiten.

Arbeit an unterschiedlichen Arbeitstagen in verschiedenen Wochen.

Arbeitet der Minijobber jedoch in verschiedenen Wochen unterschiedlich oft, so wird die Berechnung etwas komplizierter. Hier wird das Jahr als Maßstab für die Berechnung herangezogen.

Ein möglicher Weg: Man kann die gesamten Arbeitstage des Minijobbers, die er in einem Jahr arbeitet, zusammenrechnen. Das Bundesarbeitsgericht hat festgelegt, dass in einem Jahr auf Basis

einer 6-Tage-Woche 312 Arbeitstage liegen. Für die Berechnung der Urlaubstage wird der Durchschnitt der Vollzeit-Mitarbeiter zugrunde gelegt. Daraus wurde folgende Berechnungsformel entwickelt:

$$\frac{A}{B} \times C = \text{Urlaubsanspruch}$$

A Anzahl der (durchschnittlichen) Urlaubstage der Vollzeitmitarbeiter des Betriebs auf Basis einer 6-Tage Woche

B 312 (Arbeitstage im Jahr auf Basis einer 6-Tage Woche)

C Anzahl der Arbeitstage

Beispiel 2: Minijobberin Marie arbeitet schon seit acht Monaten im Betrieb, kommt jedoch immer unterschiedlich in der Woche zur Arbeit. Vollzeitmitarbeiter des Betriebs bekommen den gesetzlichen Mindesturlaubsanspruch. Sie hat bisher schon 26 Tage im Betrieb gearbeitet. Wie hoch ist Maries Urlaubsanspruch?

$$\frac{24}{312} \times 26 = 2 \text{ Urlaubstage}$$

Marie hat also einen Urlaubsanspruch von zwei Tagen.

Anders gesprochen, wird bei Zugrundelegung des gesetzlichen

Anspruchs (24 Tage bei einer 6-Tage-Woche) der Multiplikator 1/13 genommen. Also erlangt ein Minijobber für 13 geleistete Arbeitstage einen Tag Urlaub.

Aber Achtung: Bekommen die Vollzeitmitarbeiter des Betriebs durchschnittlich 30 Urlaubstage im Jahr, so bekäme Marie im gleichen Fall 2,5 Urlaubstage:

$$\frac{30}{312} \times 26 = 2,5 \text{ Urlaubstage}$$

Vorsicht bei Abgeltung von Urlaub bei Minijobbern. Grundsätzlich sollte der Urlaub in Natura, das heißt tatsächlich gewährt werden. Sollte es beim Minijobber jedoch nicht dazu kommen können, ist bei der Abgeltung im Falle des Austritts des Mitarbeiters Vorsicht geboten. Der Minijobber darf nämlich durch die Urlaubsabgeltung derzeit nicht über den Betrag von 5.400 Euro jährlich kommen. Die Überschreitung ist nur dann unschädlich, wenn die Abgeltung nicht vorhersehbar war. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn der Arbeitnehmer außerordentlich gekündigt wurde. Nicht unvorhersehbar ist es jedoch, wenn der Urlaub tatsächlich genommen werden könnte.

Fazit zur Urlaubsberechnung bei Minijobbern. Wie man sieht, ist das Thema doch mit ein wenig Rechenerie verbunden.

→ Man muss im Hinterkopf behalten, dass auch ein Minijobber grundsätzlich einen Urlaubsanspruch hat. Nimmt ein Arbeitnehmer diese Urlaubstage nicht und das Arbeitsverhältnis endet, hat er einen Anspruch auf Abgeltung, was die Gefahr birgt, dass man die jährliche Verdienstobergrenze von 5.400 Euro überschreitet.

Außerdem soll ab 2019 in jeder Betriebsprüfung der Sozial- und Rentenversicherung verbindlich geprüft werden, ob allen Mitarbeitern der Urlaubsanspruch auch wirklich gewährt oder ausbezahlt wird. Zu beachten ist auch noch, dass – unabhängig vom BUrlG – auch Tarifverträge zur Anwendung kommen können, die abweichende Regelungen enthalten. Das sollte man unbedingt im Blick haben; gegebenenfalls hilft hier eine Rücksprache mit dem Anwalt des Vertrauens.

Vergütung mal anders

Es gibt viele Wege, die zu mehr Mitarbeiterzufriedenheit und zu einer stärkeren Bindung zwischen Team und Betrieb führen. Ein großer Hebel ist hier sicherlich die Vergütung. Doch es gibt zahlreiche Möglichkeiten, Arbeitnehmern abseits der regulären Entlohnung seine Wertschätzung zu zeigen und gute Arbeit zu honorieren. Stellt man es geschickt an, rechnen sich kleine Anpassungen für beide Seiten und man kann mit Zuschlägen und zusätzlichen Anreizen Arbeitnehmer zufriedener stimmen und sogar nachhaltig motivieren. Einige Ideen werden im Folgenden vorgestellt und servierfertig erklärt, so dass nur noch eins zu tun bleibt: An das eigene Team anpassen und raus damit.

Alternativen zur Gehaltserhöhung im Gastgewerbe

Gute Mitarbeiter sind – besonders im Gastgewerbe – schwer zu finden. Nicht selten spielt das Gehalt eine entscheidende Rolle. Selbst wenn sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer auf einen Einstiegsbetrag geeinigt haben, so steht das Thema Gehaltserhöhung bei zukünftigen Mitarbeitergesprächen oft im Raum. Dabei gibt es abseits der klassischen Gehaltserhöhung einige Möglichkeiten, um Mitarbeiter zu belohnen, und zwar ohne das Grundgehalt zu verändern. Gibt es also neben der Gehaltserhöhung Alternativen, die sich sowohl für Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer rechnen? Dieser Beitrag geht diesen Fragen auf den Grund und stellt einige Alternativen zur Gehaltserhöhung vor.

Steuerbegünstigte S-F-N-Zuschläge.

Eine gängige Methode im Gastgewerbe ist die Zahlung von steuerfreien Sonn-, Feiertags- und Nachtzuschlägen (S-F-N-Zuschläge). Hier bietet sich dem Gastronomen viel Spielraum, den Nettoverdienst seiner Mitarbeiter deutlich aufzubessern. Neben Sonntags- und

Nachtzuschlägen lässt sich die Arbeitszeit an einigen Feiertagen mit bis zu 150 % zusätzlich steuer- und beitragsfrei ausbezahlen. Allerdings lauern auch hier Gefahren: So muss zwingend darauf geachtet werden, dass die jeweiligen Mitarbeiter auch tatsächlich in den zuschlagsberechtigten Zeiträumen eingesetzt werden. Dies erfordert eine genaue Dokumentation der Arbeitszeiten. Eine Reduzierung des Abrechnungsaufwands kann durch die Pauschalierung von monatlichen Zuschlagszahlungen erzielt werden. Allerdings muss hier nach zwölf Monaten geprüft werden, ob die ausgezahlten Beträge auch tatsächlich in dieser Höhe erarbeitet wurden. Ist dies nicht der Fall, so steht bei Auszahlung von zu hohen Pauschalen eine Nachversteuerung an. Es lohnt sich also, bereits im laufenden Jahr die Soll- und Ist-Zuschläge stets im Blick zu behalten. Das Zuschlagskonto von gastromatic hilft hierbei.

Fahrtkostenzuschuss. Eine weitere Möglichkeit besteht in der Finanzierung eines Jobtickets beziehungsweise der Zahlung eines Fahrtkostenzuschusses. Da immer mehr Arbeitnehmer zwischen Arbeits-

platz und Wohnort pendeln, dürfte diese Variante durchaus attraktiv sein. Die Höhe des Zuschusses orientiert sich an der Entfernung zum Arbeitsplatz und wird auf Basis der normalen Entfernungs-pauschale von 30 Cent/km ermittelt.

Der Zuschussbetrag wird direkt vom Arbeitgeber mit 15 % pauschal versteuert und fließt ohne Abzüge auf das Konto des Arbeitnehmers.

Zwar darf dieser seine Fahrtkosten dann nicht mehr bei seiner Steuererklärung geltend machen, jedoch profitiert er von einem deutlich positiveren Netto-Effekt. Sollte man diese Form der Lohnoptimierung in Betracht ziehen, muss man folgende Punkte beachten: Da es sich beim Fahrtkostenzuschuss um eine freiwillige Leistung des Arbeitgebers handelt, sollte diese nicht im Arbeitsvertrag erwähnt sein. Zudem darf der Zuschuss nicht den Betrag übersteigen, den der Arbeitnehmer als Werbungskosten geltend machen könnte.

Prepaid-Kreditkarte. Ebenfalls überlegenswert ist die Einführung einer Prepaid-Kreditkarte. Hierbei wird dem Mitarbeiter monatlich ein Betrag von bis zu 44 Euro gutgeschrieben, den er dann in verschiedenen Geschäften wieder einlösen kann. Die Karte fungiert somit als „Universalgutschein“ und bietet den Vorteil, dass der Betrag nicht zwingend monatlich ausgegeben werden muss, sondern auch angespart werden kann. Somit ist über einen längeren Zeitraum sogar eine größere Anschaffung möglich. Für den Arbeitgeber liegt der große Vorteil darin, dass der Betrag gemäß der Kleinbetragsregelung nach § 8 Abs. 2 EStG steuer- und beitragsfrei ist. Da die Prepaid-Karte keine Bargeldabhebung erlaubt, ist mit Aufladung der Karte der Zufluss der Sache im steuerrechtlichen Sinne erfolgt.

Einmal im Monat erhält der Arbeitgeber eine Rechnung über alle Aufladungen, die er als Verbuchungsbeleg nutzen kann. Aber Achtung, auch bei dieser Alternative zur Gehaltserhöhung lauern Stolpersteine: Zum einen handelt es sich wie beim Fahrtkostenzuschuss um eine freiwillige Leistung des Arbeitgebers, die nicht im Arbeits-

vertrag aufgeführt werden darf, zum anderen muss der maximale Freibetrag von 44 Euro zwingend eingehalten werden. Andernfalls wird der gesamte Wert des Sachbezugs steuer- und beitragspflichtig. Sollte man sich für eine Prepaid-Kreditkarte interessieren, lohnt sich ein Blick auf die Seite der Spendit AG aus München. Deren Spendit MasterCard lässt sich im Sinne des Employer Brandings sogar mit dem eigenen Firmenlogo versehen.

Sachzuwendungen zum Geburtstag.

Zusätzlich zu den oben beschriebenen Sachzuwendungen in Form von Warengutscheinen gestattet die Lohnsteuerrichtlinie vom 01.01.2015 die Zahlung von „anlassbezogenen Zuwendungen“ im Wert von bis zu 180 Euro pro Mitarbeiter und Jahr. Worum handelt es sich hier genau? Liegt ein besonderer und persönlicher Anlass vor, beispielsweise ein Geburtstag, eine Hochzeit oder die Geburt des Kindes, so darf der Arbeitgeber seinem Mitarbeiter eine kleine Aufmerksamkeit im Wert von bis zu 60 Euro steuerfrei zukommen lassen. Hierfür müssen allerdings einige Kriterien eingehalten werden: So muss zunächst der persönliche

Bezug zum Beschenkten bestehen. Außerdem ist die Grenze von 60 Euro pro Anlass zwingend einzuhalten und jeder Mitarbeiter darf nicht öfter als drei Mal im Jahr von den Zuwendungen profitieren. Zudem dürfen keine Geldgeschenke gemacht werden, da es sich aus steuerlicher Sicht um Sachzuwendungen handelt. Fällt es somit schwer, das passende Geschenk für den jeweiligen Mitarbeiter zu finden, so kann das Geld auf die Prepaid-Kreditkarte geladen werden, mit der der Mitarbeiter dann sein „Wunschgeschenk“ kaufen kann.

Rabatte auf eigene Produkte. Eine weitere Variante der Nettolohnoptimierung sind Rabatte auf die eigenen Produkte, auch „Belegschaftsrabatt“ genannt. Sie sind steuer- und beitragsfrei, sofern die vom Arbeitnehmer zu zahlenden Preise den jährlichen Rahmen von 1.080 Euro nicht überschreiten. Um das Finanzamt nicht auf sich aufmerksam zu machen, sollte diese Grenze penibel eingehalten werden. Generell ist zu empfehlen, geplante Maßnahmen direkt mit dem zuständigen Finanzamt abzustimmen. Die Grenze ist unabhängig vom Anstellungsverhältnis,

gilt also auch für Minijobber etc., wie sie im Gastgewerbe zahlreich eingesetzt werden.

Zuschüsse für Weiterbildungen und Kita. Grundsätzlich können auch Weiterbildungsmaßnahmen gewährt werden, für die weder Steuern noch Beiträge anfallen. Voraussetzung ist allerdings, dass die Weiterbildung einen klaren Bezug zum Job hat und hier direkt anwendbar ist. Erfahrungen zeigen, dass diese Variante eher als Ergänzung und nicht als Alternative zur Gehaltserhöhung funktioniert.

Dabei gibt es gerade im Gastgewerbe ein vielfältiges Weiterbildungsangebot, von dem nicht nur der Arbeitnehmer, sondern auch der Arbeitgeber profitiert.

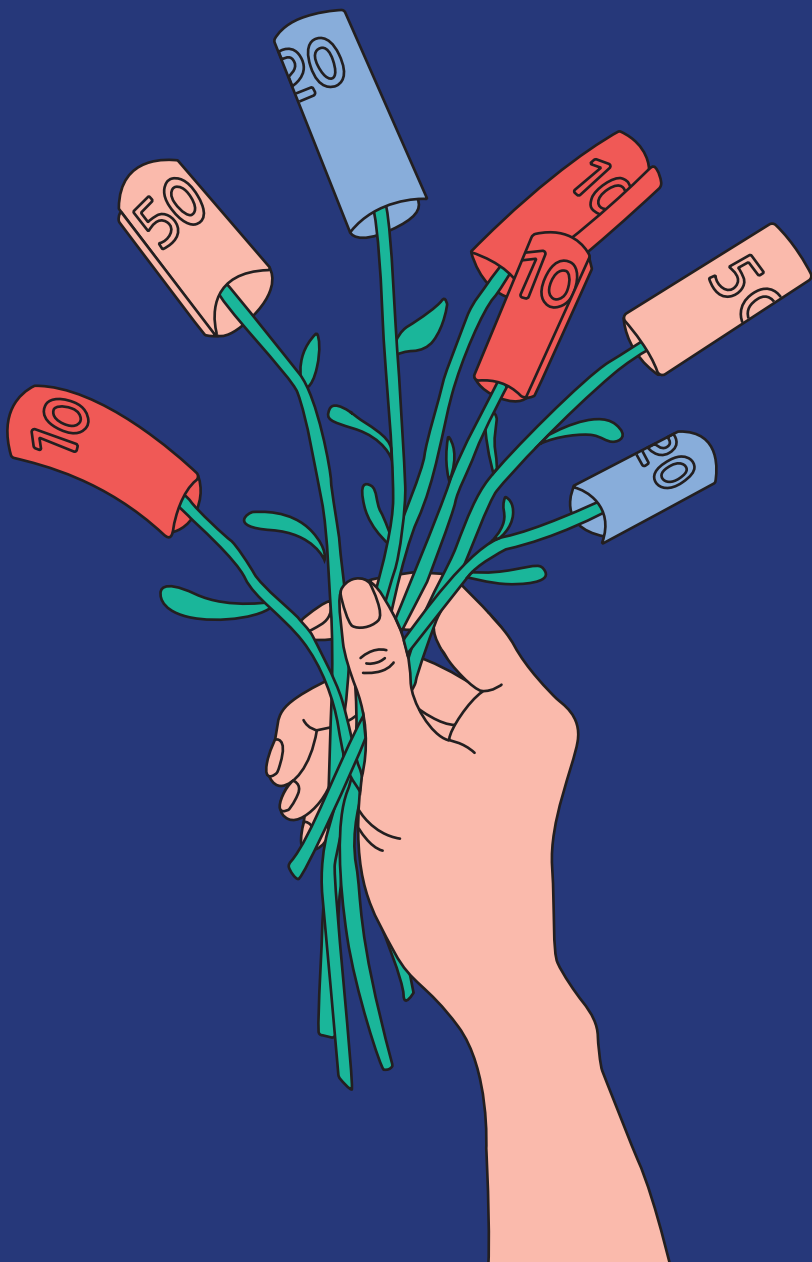
Anders sieht es da bei den Kita-Zuschüssen aus: Hier kann der Arbeitgeber einen Betreuungskostenzuschuss leisten, der die Familienkasse des Arbeitnehmers je nach Wohnort um bis zu 500 Euro entlasten kann. Der Zuschuss ist

für den Arbeitgeber steuer- und sozialabgabenfrei und kann für eine junge Familie einen enormen Anreiz schaffen.

Handy- und Telefonnutzung. Interessant dürfte auch die Möglichkeit der Bezuschussung von Handy- und Telefonnutzung sein. Telefoniert der Arbeitnehmer regelmäßig mit dem privaten Telefon für berufliche Zwecke, so lassen sich diese Aufwendungen vom Arbeitgeber pauschal beitrags- und steuerfrei erstatten. Dazu gehört auch das Grundentgelt des Telefonanschlusses entsprechend dem beruflichen Anteil.

Eine weitere Möglichkeit besteht im Leasing eines Smartphones über die Firma. Es handelt sich hierbei um einen „Überlassungsvertrag“, der die private Nutzung des Smartphones uneingeschränkt ermöglicht. Für Reparaturen oder einen möglichen Diebstahl muss der Arbeitnehmer allerdings selbst aufkommen. Läuft der Leasingvertrag nach zwei Jahren aus, so kann der Mitarbeiter das Smartphone käuflich erwerben.

Erholungsbeihilfe. Selbst der Bereich Urlaub bietet noch Spielraum zur



Entgeltoptimierung: So besteht für den Arbeitgeber die Möglichkeit, dem Mitarbeiter eine Erholungspauschale für sich und seine Familienmitglieder zu gewähren. Insgesamt sind 156 Euro für den Arbeitnehmer, 104 Euro für den Partner und 52 Euro pro Kind jährlich realisierbar. Sofern der Arbeitgeber die Pauschalsteuer übernimmt, bedeutet dies für eine 3-Köpfige Familie eine Erholungsbeihilfe in Höhe von 312 Euro netto – ein Betrag, den sicherlich jede Familie gut gebrauchen kann.

Teamboni. Zu guter Letzt sollte auch die Möglichkeit von Teamboni nicht außer Acht gelassen werden. Diese sind an das Erreichen bestimmter Unternehmensziele geknüpft und werden monatlich oder quartalsweise an die Mitarbeiter ausgezahlt. Positive Nebeneffekte sind eine erhöhte Mitarbeitermotivation und ein gestärkter Teamgeist, da das gesteckte Ziel nur durch gemeinschaftliche Arbeit zu erreichen ist. Allerdings eignet sich diese Variante nicht für jeden Betrieb.

Der Erfolg von Teamboni ist maßgeblich von Teamgröße und Unternehmensstrukturen abhängig. So zeigen Studien, dass

eine Größe von fünf bis zehn Mitarbeitern ideal ist; doch auch in größeren Teams kann das Prinzip funktionieren. Zudem sollte es sich um ein „organisches Team“ handeln, bei dem es keine individuellen Leistungsmaßnahmen gibt, sondern das Produkt in enger Zusammenarbeit entsteht. Ein gutes Beispiel ist hier ein Bäckereiteam.

Lässt sich die Leistung jedes Einzelnen jedoch gut messen, so sollte eher ein individueller Bonus in Betracht gezogen werden. Auf dieses Thema wird nachfolgend in einem eigenen Abschnitt genauer eingegangen.

Fazit zu den individuellen Alternativen zur Gehaltserhöhung. Die vorgestellten Alternativen zeigen: Es gibt viele Wege, dem Arbeitnehmer seine Wertschätzung zu zeigen und gute Arbeit zu belohnen. Sicherlich können sie eine Gehaltserhöhung nicht komplett ersetzen, aber gerade in Kombination einen echten Mehrwert schaffen. Insbesondere die Möglichkeit, individuelle Bedürfnisse und Lebenssituationen zu berücksichtigen, kann zu einer noch größeren Wertschätzung führen, als es allein durch monetäre Anreize möglich wäre.

Es lohnt sich also, genau hinzuschauen und kreativ zu werden! Denn bekanntlich gilt es nicht nur gute Mitarbeiter zu finden, sondern diese dann auch an den Betrieb zu binden.

Pendlerpauschale vs. Fahrtkostenzuschuss: Was lohnt sich für Arbeitgeber und Arbeitnehmer?

Pendlerpauschale versus Fahrtkostenzuschuss – wo liegt da eigentlich der Unterschied? Worin bestehen die Vorteile für Arbeitgeber und Arbeitnehmer? Wie lässt sich der Fahrtkostenzuschuss als Instrument der Lohnoptimierung nutzen?

Für den täglich zu meisternden Fahrtweg zwischen Wohn- und Arbeitsstätte können Arbeitgeber als freiwillige Leistung Fahrtkosten erstatten bzw. einen Fahrtkostenzuschuss zahlen. Hieraus kann für beide Seiten ein finanzieller Vorteil entstehen und der Arbeitgeber kann sich in Zeiten von Fachkräftemangel im Gastgewerbe und Konkurrenzdruck bei der Suche nach Personal vom Wettbewerb abheben. Eine solche Lösung ist nicht zuletzt für Azubis oder Minijobber interes-

sant, denn diese können die Pendlerpauschale wegen ihres niedrigen Lohns nicht geltend machen.

Das Wichtigste auf einen Blick. In Abgrenzung zu Fahrtkosten, die im Rahmen einer Dienstreise anfallen, besteht auf einen Fahrtkostenzuschuss für den täglichen Arbeitsweg kein Anspruch. Die Zahlung ist komplett freiwillig und dadurch ein Instrument, das in der nächsten Gehaltsverhandlung – sowohl für Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmer – genutzt werden kann.

Die hohe Attraktivität dieses Werkzeugs ergibt sich durch die Möglichkeit der pauschalen Besteuerung mit 15 % unter Berücksichtigung des Solidaritätszuschlags und eventuell der Kirchensteuer. Damit einhergehend ist der Fahrtkostenzuschuss auch kein sozialversicherungspflichtiges Entgelt. Gegenüber einer gewöhnlichen Gehaltserhöhung bleibt dem Arbeitnehmer – bei gleichem Einsatz des Arbeitgebers – also mehr Netto.

Im Folgenden wird nochmal auf ein einfaches Rechenbeispiel und den Unterschied zur Pendlerpauschale eingegangen.

Berechnung. Zunächst wird die einfache Distanz zwischen Wohnort und Arbeitsstätte gemessen, wobei der letzte Kilometer immer abgerundet wird. Diese einfache Distanz wird dann mit den konkret gearbeiteten Tagen des Monats oder pauschal über das Jahr mit 15 Tagen pro Monat multipliziert. Der sich ergebende Betrag wird mit dem Fahrkostenzuschuss pro Kilometer und Tag von 0,30 Euro multipliziert.

Fahrkostenzuschuss – Rechenbeispiel. Der Beispiel-Mitarbeiter Kurt ist diesen Monat an 19 Tagen mit dem Auto von zu Hause in den Betrieb gefahren. Wohn- und Arbeitsstätte liegen 32,7 Kilometer auseinander. Kurt ist aus der Kirche ausgetreten.

$$A \times B \times C = \text{Fahrkostenzuschuss}$$

A Arbeitstage im Monat

B Kilometer einfache Fahrt

C 0,30 Euro

$$19 \times 32 \times 0,30 \text{ Euro} = 182,40 \text{ Euro}$$

Abgaben auf Arbeitgeberseite.

Auf Basis des obigen Beispiels ergeben sich für Kurts Arbeitgeber folgende Abgaben:

Fahrtkosten für den Arbeitnehmer	182,40 Euro
Pauschale Lohnsteuer (15%)	27,36 Euro
Solidaritätszuschlag (5,5 % der Lohnsteuer)	1,50 Euro
Belastung für den Arbeitgeber insgesamt	211,26 Euro
Steuerbelastung Arbeitgeber insgesamt	28,86 Euro

Aus dem Beispiel geht hervor, dass über das Instrument des Fahrkostenzuschusses geringere Belastungen gegenüber einer klassischen Gehaltserhöhung entstehen. Es ergibt sich im Vergleich also ein Vorteil für Arbeitgeber und für Arbeitnehmer.

Als angenehmer Nebeneffekt kann der Arbeitgeber die vollen 211,26 Euro gewinnmindernd als Betriebsausgabe geltend machen.

Steuererklärung: Fahrkostenerstattung vs. Pendlerpauschale. Grundsätzlich bietet ja auch der Staat im Rahmen der Steuererklärung mit der Pendlerpauschale oder Entfernungspauschale einen Ausgleich für gependelte Wege.

Diese Form der Steuerentlastung erfährt jedoch immer wieder Kritik, schließlich entlaste die

Pendlerpauschale gut Verdienende stärker als Geringverdiener. Wie schneidet diese Möglichkeit im Vergleich zum Fahrtkostenzuschuss also wirklich ab?

Um die Pendlerpauschale geltend zu machen, muss zunächst eine Steuererklärung abgegeben werden. Für Mitarbeiter, die weniger als den Steuerfreibetrag verdienen und daher nicht von der Erstattung Gebrauch machen können, besteht durch einen Fahrtkostenzuschuss also ein ganz klarer Vorteil. Gerade in der Gastronomie müssen auch Teilzeit-Kräfte, Auszubildende, Kurzarbeitende und Ältere, die ihre geringen Einkommen oder Renten mit Gelegenheitsjobs aufstocken, zur Arbeit fahren.

Doch diese Möglichkeit ist auch für Mitarbeiter interessant, die jährlich eine Steuererklärung abgeben: Der Gesetzgeber sieht ebenfalls einen Betrag von 30 Cent pro Kilometer auf einfacher Strecke vor. Der große Unterschied liegt allerdings darin, dass sich hieraus sogenannte Werbungskosten errechnen. Werbungskosten werden in Abgrenzung zum Fahrtkostenzuschuss des Arbeitgebers nicht ausbezahlt. Sie verringern vielmehr das zu

versteuernde Einkommen. Sprich:

Auf die Höhe der Werbungskosten fallen keine Steuern oder Abgaben an.

Der Betrag, den man einspart, ist also nur ein Teil der 30 Cent.

Der zweite große Punkt ist, dass man das Geld bei Abgabe einer Steuererklärung erst erhält, nachdem diese bearbeitet wurde, also lange Zeit nach der geleisteten Arbeit. Bei einem Fahrtkostenzuschuss durch den Arbeitgeber ist der Betrag spätestens mit dem Folgegehalt auf dem Konto. Gedeckelt sind Pendlerpauschale und Fahrtkostenzuschuss übrigens gemeinsam: Denn der Fahrtkostenzuschuss darf den Betrag nicht überschreiten, den der Arbeitnehmer maximal als Werbungskosten geltend machen dürfte.

Fahrtkostenzuschuss für Minijobber oder Azubis. Ländliche Betriebe kennen das Problem: Es ist wirklich schwer, passenden Nachwuchs zu finden. Doch auch bei gut gelegenen Lokalisationen ist Nachwuchs ein Thema und der Unterschied, den

man im Vergleich zum Nachbarbetrieb herausstellen kann, wird wichtiger.

Die gute Nachricht: Man kann mit einem Fahrtkostenzuschuss nicht nur Azubis den eigenen Betrieb schmackhaft machen und ihr Entgelt erhöhen. Auch Minijobbern kann man so das Gehaltspaket etwas attraktiver gestalten. Denn ein Fahrtkostenzuschuss gehört wie beispielsweise auch Kinderbetreuungskosten zu den Vergünstigungen, die steuer- und abgabenfrei sind. Eine Kombination über die Grenze von 450 Euro hinaus ist also vollkommen legitim.

Fazit. Fahrtkostenzuschüsse durch den Arbeitgeber können ein attraktives Instrument im Gehaltspaket sein. Nicht nur für Mitarbeiter, die einen relativ langen Arbeitsweg haben, kann ein Ausgleich geschaffen werden. Sowohl aus Arbeitgeber- als auch aus Arbeitnehmer-sicht kann mit vergleichsweise geringen Mitteln ein höheres Netto erzielt werden. Die Ersparnis des Arbeitgebers liegt in der Reduktion der Personalnebenkosten von rund 21 % auf nur noch knapp über 15 %.

Für den Arbeitnehmer gilt: Im Vergleich zur Pendlerpauschale

werden höhere Beträge erzielt, die zudem schneller verfügbar sind, ohne dass eine Steuererklärung abgegeben werden muss.

gastromatic-Tipp: Wichtig ist hervorzuheben, dass das Anstellungsverhältnis auch für Minijobber und Azubis mit einem Fahrtkostenzuschuss aufgewertet werden kann.

Teambonus im Gastgewerbe: Können Teamboni motivieren und Umsatz steigern?

Dass die Mitarbeiter ein entscheidender Erfolgsfaktor sind, zeigt sich ganz besonders im Gastgewerbe. Immer wieder machen Studien⁹ deutlich, dass gerade die Service-Qualität über Erfolg oder Misserfolg in der Gastronomie entscheidet – noch knapp vor der Qualität des Essens. Zwar ziehen gutes Essen und ein tolles Konzept die Gäste an, schlechter Service verscheucht sie jedoch: Ist das Servicepersonal unfreundlich, unmotiviert, langsam und kennt sich nicht mit der Speisekarte aus, sind Gäste eher abgeneigt wiederzukommen und empfehlen das Restaurant seltener weiter. Eine Frage, die also



Gastronomen ebenso wie Personalwirtschaftsforscher umtreibt: Wie motiviert man Mitarbeiter trotz des stressigen Alltags zu besserer Leistung? Ein Hebel, der dabei immer wieder diskutiert wird, ist der des umsatzabhängigen Teambonus. Können Teamboni ein effektives Mittel sein, um die Mitarbeitermotivation zu steigern und den Umsatz anzukurbeln? Nachfolgend wird der Frage nachgegangen und es werden die jüngsten Ergebnisse einer Praxis-Feldstudie aufgezeigt.

Teamboni in der Praxis: Feldstudie mit einer Bäckereikette. Ein Team von Wirtschaftswissenschaftlern (der Goethe-Universität Frankfurt am Main, der Universität zu Köln sowie der Universität Konstanz) hat sich schon vor einiger Zeit der Frage angenommen, denn im Gegensatz zu individuellen Belohnungssystemen sind Teamboni noch verhältnismäßig wenig erforscht. Da die Einzelleistung in einer Bäckerei nur schwer quantifizierbar ist und gerade Bäckereien nach der Einführung von Backstuben bei Lebensmittel-Discountern Umsatzeinbußen zu verzeichnen hatten, entschied man sich für eine

Feldstudie¹⁰ mit Bäckereien.

Trotz der zunächst skeptischen Grundhaltung des Vorstands wurden bei einer Bäckereikette mit insgesamt 193 Filialen zwei vergleichbare Testgruppen gebildet. Dabei wurden in 96 Filialen Teamboni eingeführt, die an das Erreichen bestimmter Umsatzziele geknüpft waren, wobei der Bonus proportional zur Arbeitszeit an alle Beschäftigten (exklusive der Minijobber) in der Filiale ausbezahlt wurde. Wurde das monatliche Umsatzziel erfüllt oder übererfüllt, warteten Bonuszahlungen pro Filiale. Eine Staffelung bis zu einem maximalen Bonus von 300 Euro sah wie folgt aus:

- 100 Euro gab es ab einer Übererfüllung von bis zu 1 %,
- 150 Euro bei 1 – 2 %,
- 200 Euro bei 2 – 3 %,
- 250 Euro bei 3 – 4 %,
- 300 Euro ab 4 %.

Verglichen mit der Testgruppe ohne Teambonus-System erhöhte sich der Umsatz in den 97 Filialen mit Teamboni um durchschnittlich 3 %. Zwar stiegen mit den ausbezahlten Teamboni die Personalkosten um 2,3 %; doch für jeden Euro, der als Bonus gezahlt wurde,

wurden pro Filiale rund 3,80 Euro mehr Umsatz und etwa 2,10 Euro mehr Gewinn erwirtschaftet.

Die dreimonatige Testphase zeigte also, dass das System durchaus profitabel ist; in der Folge wurde es auf alle 193 Filialen ausgeweitet. Interessant daran ist:

Die höhere Produktivität ist laut Forscherteam auf eine bessere Zusammenarbeit zurückzuführen.

Handlungen und Aufgaben wurden besser koordiniert und verteilt, wodurch der Verkaufsvorgang beschleunigt wurde. Kunden hatten kürzere Wartezeiten, die Abwanderungsrate verringerte sich. Zudem wurde von Seiten der Mitarbeiter aktiver darauf geachtet, welche Aufgaben abseits der Stoßzeiten erledigt werden sollten. Dies führte in der Summe dazu, dass jeder Mitarbeiter das große Ganze im Blick hatte, gewissermaßen unternehmerischer dachte, was die Filialen insgesamt profitabler machte. Die Kundenzufriedenheit stieg dabei ebenfalls. Was jedoch auch deutlich wurde: Die Teamboni hatten auf Filialen,

in denen viele Minijobber beschäftigt waren, einen geringeren Effekt, offenbar da diese wegen ihrer 450-Euro-Vergütungsschwelle von den Boni ausgeschlossen waren. Werden nicht alle Teammitglieder belohnt, muss also die Wirkung von Teamboni in Frage gestellt werden. Um das zu umgehen, können aber andere Anreizsysteme, wie zu Beginn dieses Abschnitts dargestellt, gefunden werden. So lassen sich auch in Betrieben, in denen viele Minijobber und Aushilfen arbeiten, Teamboni auf alle Teammitglieder verteilen.

Teamboni als Teil der Arbeitgebermarke. Neben der erhöhten Mitarbeitermotivation und einer damit einhergehenden Umsatzsteigerung können Teamboni auch im Hinblick auf ein erfolgreicherer Recruiting eine gewinnbringende Rolle spielen. Es gibt Betriebe, bei denen der Teambonus zu einem wettbewerbsfähigen Alleinstellungsmerkmal in Sachen Arbeitgebermarke und Employer Branding wurde.

gastromatic-Tipp: Gerade als Arbeitgeber, der viel Wert auf flache Hierarchien und eine gute Teamgemeinschaft legt, unterstreicht

der Teambonus die offenen und kollaborativen Personalstrukturen im Betrieb und kann so zum zusätzlichen Anreiz für Bewerber werden. Daher sollte man das Thema Teamboni auch in Stellenausschreibungen platzieren.

Teambonus vs. individueller Bonus – Vor- und Nachteile. Im Unterschied zu individuellen Leistungsbelohnungen fördern Teamboni die Kooperation auf Teamebene, bauen Rivalitäten ab und lassen Mitarbeiter ganzheitlich im Teamsinn agieren; der gemeinsam angestrebte Erfolg sollte jedoch noch greifbar sein. So erklärt Prof. Guido Friebe, der für die vorab ausgeführte Feldforschung maßgeblich verantwortlich war, in einem Interview: „Man könnte auch eine Gewinnbeteiligung für alle Mitarbeiter eines Unternehmens als Team-Bonus bezeichnen. Es ist aber fraglich, ob sich ein solches System, bei dem mehrere Hundert, Tausend oder Zehntausend Mitarbeiter als Team entlohnt werden, nachhaltig auf die Motivation des Einzelnen auswirkt. Der individuelle Beitrag zum Gesamtgewinn ist zu abstrakt und der Anreiz, als Trittbrettfahrer ohne besondere eigene Anstren-

gung am Bonus zu partizipieren, zu groß.“ Der Erfolg von Teamboni ist also maßgeblich von Teamgröße und Unternehmensstrukturen abhängig. Bei großen Teams funktioniert gegebenenfalls ein individueller Bonus besser, was aber auch die Gefahr birgt, dass ein einseitiger Fokus auf den Verkauf gelegt wird und andere Aufgaben vernachlässigt werden, die nicht primär der Zielerreichung „Umsatzsteigerung“ dienen. Wo es vermehrt um Arbeitsbereichs-übergreifende Zusammenarbeit geht, könnte der Schuss also nach hinten losgehen.

Eine interessante „Spielart“ von Boni könnte das Thema gamification sein: Anbieter nutzen mehr und mehr spielerische Elemente, um sowohl Individuen als auch Teams zu motivieren. Über eine Software können individuelle und kollektive Challenges mit dem Kassensystem verbunden werden, so beispielsweise ein Dreier-Bingo: „Verkaufe drei Nicht-Bestseller während deiner Schicht.“

Fazit zum Teambonus. Teamboni können ein effektives Mittel sein, um den Umsatz zu steigern. Mitarbeiter ziehen besser am selben Strang und verkaufen so unter

bestimmten Voraussetzungen mehr, wenn sie die Aussicht auf einen Bonus haben. Im Gegensatz zum Bonus für den Einzelnen incentiviert ein Teambonus jedoch das gesamte Team und arbeitet somit für und nicht gegen den Teamgeist. Was in kleineren Teams super funktionieren kann, birgt jedoch in großen Betrieben auch die Gefahr, dass Einzelne sich hinter der Teamleistung verstecken und vom Engagement anderer mitgetragen werden. Hier gilt es kritisch zu prüfen, ob die Teamstrukturen für Teamboni geeignet sind und ob die Belohnung von Umsatzsteigerung den Fokus nicht zu sehr von anderen (kooperativen) Aufgaben und Kompetenzen ablenkt.

Der Teambonus ist allerdings nur einer von vielen Hebeln, der in der Regel nur wirken kann, wenn der Rest stimmt und gute Rahmenbedingungen für ein funktionierendes Teamgefüge geschaffen wurden. Herrscht eine angespannte oder konfliktgeladene Atmosphäre im Team oder sind die Mitarbeiter aufgrund anderer Faktoren unzufrieden, wird auch ein Teambonus keine Spitzen-Servicekräfte aus ihnen machen. Auch im Feldversuch

wurde vorab in einer Mitarbeiterbefragung die Grundzufriedenheit der Mitarbeiter abgefragt. Ein gutes Onboarding kurz nach der Einstellung, regelmäßige Feedback-Runden und Teamevents, eine transparente Personalorganisation und viele weitere Personalthemen legen den Grundstein für ein harmonisches, effizientes und somit erfolgreiches Team, das durch einen Teambonus zu Höchstleistungen angespornt werden kann.

gastromatic-Tipp: Man sollte zunächst seine Teamstrukturen kritisch prüfen, alles sorgfältig durchrechnen und den bürokratischen Aufwand abwägen (dabei seien auch Steuern, Sozialversicherungsbeiträge, die Auszahlung selbst und der Arbeitsvertrag berücksichtigt). Fällt die Bewertung positiv aus, sollte man es einfach mal ausprobieren. Analog zur Bäckereikette lassen sich Teamboni in Systemgastronomien mit mehreren Betrieben ebenso umsetzen wie in einem mittelgroßen Gastronomiebetrieb. In jedem Fall sollte die Einführung von Teamboni gut durchdacht und mit dem Team kommuniziert werden.

Auf neuen Wegen zu mehr Erfolg

Wer richtig erfolgreich sein will, muss über den Tellerrand blicken. Das weiß auch Amy Wilkinson, eine amerikanische Forscherin an der Stanford University, die 200 erfolgreiche Geschäftsführer zu der Frage interviewt hat, wie ihre Erfolgs-Rezepte aussehen. Ihr Ergebnis nach Gesprächen mit Persönlichkeiten wie Elon Musk sowie Gründern von eBay, Chipotle, Airbnb und vielen anderen Unternehmen zeigt: Sie alle wagen regelmäßig einen Blick in andere Branchen und Kontexte, um sich dort inspirieren zu lassen und Konzepte auf ihr eigenes Business zu übertragen.

Drei Themen, die mehr und mehr den Weg in die Gastronomie und Hotellerie finden und daher auch Eingang in diesen Band gefunden haben, sind Lean Management, kennzahlenbasierte Dienstplanoptimierung und Neuromarketing.

Lean Management in der Gastronomie

Mit schlanken Prozessen zum dicken Geschäft. Dafür zu sorgen, dass der Gast sich wohlfühlt und die Servicequalität stimmt, ist manchmal gar nicht so einfach. Schwankende Gästezahlen und ein unsicherer Personalbedarf führen hin und wieder dazu, dass einfach keine Zeit bleibt, um den Gast so zu betreuen, wie man es von sich selbst erwartet. Insbesondere, wenn viel los ist und der Laden läuft – also besonders viele Gäste darunter leiden – ist das ärgerlich. Damit das nicht passiert, gibt es nachfolgend eine Einführung in die Idee des Lean Managements. Lean Management kann dabei helfen, solche Situationen zu vermeiden und Stoßzeiten wie diese gut zu überstehen – und zwar ohne mehr Personal einzustellen.

Was ist Lean Management? Doch was ist Lean Management überhaupt? Ist das nicht irgend so ein Konzept aus der Industrie? Ganz genau: Lean Management hat seinen Ursprung in der Automobilindustrie, wo es erstmals in den 1950er Jahren von Toyota eingeführt wurde. Toyota

produzierte damals ca. 11.000 Autos und war damit ein eher kleiner Automobilkonzern. Zum Vergleich: General Motors produzierte im selben Jahr rund 3,6 Millionen Autos. Heute liegt Toyota zusammen mit VW an der Spitze der weltweiten Automobilkonzerne. Wie Toyota das schaffen konnte? Durch Lean Management.

→ Im Kern handelt es sich bei Lean Management um einen strategischen Ansatz zur Verbesserung von Prozessen in Hinblick auf:

- Zeit
- Qualität
- Produktivität
- Flexibilität

Das Ziel von Lean Management besteht im Wesentlichen darin, alle Prozesse und Abläufe eines Betriebs so zu optimieren, dass Verschwendung vermieden wird. Denn, so die Idee:

Verschwendung führt zu mehr Kosten, schlechterer Qualität und letztlich zu niedriger Kundenzufriedenheit.

Als Verschwendung kann im Allgemeinen jeder Prozess und Arbeitsschritt gesehen werden, der keinen Mehrwert für den Kunden bringt. Zur Kontrolle kann man sich einfach fragen: „Würde der Kunde dafür zahlen?“ Im Lean Management unterscheidet man zwischen sieben Arten der Verschwendung:

- ① **Transport.** Unnötiger Transport von Produkten.
- ② **Wartezeiten.** Zeiten, in denen nicht gearbeitet werden kann, beispielsweise, weil noch auf ein anderes Produkt gewartet werden muss.
- ③ **Überproduktion.** Es wird mehr produziert als benötigt.
- ④ **Unnötige Bewegung.** Jede Art der Bewegung eines Mitarbeiters, die sich vermeiden lässt.
- ⑤ **Ausschuss/Nacharbeit.** Produkte mit Qualitätsmängeln führen zu Mehrarbeit, da die Mängel im Nachhinein beseitigt oder die gesamten Produkte entsorgt werden müssen.
- ⑥ **Bestände.** Material- und Produktbestände, die wertvollen Platz belegen.
- ⑦ **Over-Engineering.** Arbeit, die in die Fertigstellung eines Produktes investiert wird, dem Gast aber keinen Mehrwert bringt.

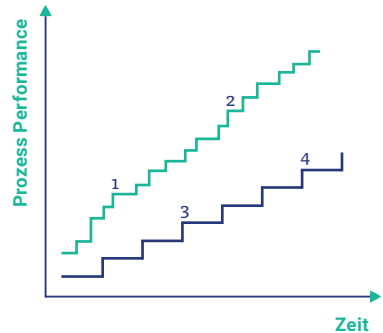


Voraussetzungen für Lean Management in der Praxis. Eine große Schwierigkeit in der Praxis ist jedoch herauszufinden, welche Prozesse Verschwendung verursachen. Ähnlich wie die Spitze eines Eisbergs sind nur die wenigsten Probleme direkt erkennbar. Der Großteil der Probleme versteckt sich unter der Wasseroberfläche. Für ein effektives Optimieren von Prozessen stellt Lean Management daher einige Anforderungen an die organisatorischen Rahmenbedingungen eines Betriebs:

- **Geschulte Mitarbeiter.** Alle Mitarbeiter sollten darin geschult sein, Verschwendung zu erkennen und zu melden.
- **Feedback System.** Es muss klar definiert sein, wie Probleme

gemeldet werden, so dass sie nicht vergessen werden und gelöst werden können.

- **Tolerante Unternehmenskultur.** Von zentraler Bedeutung ist, dass die Unternehmenskultur Fehler zulässt. Macht ein Koch etwa einen Fehler bei einer Bestellung, liegt dies vielleicht nicht an ihm, sondern daran, dass die Produktbezeichnung im Kassensystem unklar ist. Ein solches Problem kann jedoch nur identifiziert werden, wenn der Koch seinen Fehler ansprechen kann, ohne negative Konsequenzen fürchten zu müssen.
- **Ganzheitliche und kontinuierliche Anwendung des Lean Managements.** Damit Lean Management seine volle Wirkung entfalten kann, ist wesentlich, dass es im gesamten Betrieb gelebt wird. Der Fokus sollte dabei nicht nur auf radikalen und meist teuren Veränderungen liegen. Vielmehr sind es die kleinen Dinge, die letztlich zu einer nachhaltigen Verbesserung führen. Dieses Prinzip wird im Lean Management auch als Kaizen (japanisch für „Wandel zum Besseren“) bezeichnet.



— Kleine Verbesserungen

— Radikale Verbesserungen

- 1 Wichtige Zutaten in die obere Schublade
- 2 Pfeffermühle an den Pass
- 3 Neues Kassensystem
- 4 Neuer Herd

Außerdem sollte man stets im Kopf behalten, dass Verschwendung nicht gleich Verschwendung ist.

Es gibt durchaus Prozesse und Arbeitsschritte, die dem Kunden zwar keinen Mehrwert bieten, aber dennoch erledigt werden müssen. So putzt sich die Küche schließlich nicht von allein. Im Lean Management unterscheidet man daher zwischen:

- Wertschöpfenden Prozessen
- Nicht-wertschöpfenden aber notwendigen Prozessen
- Verschwenderischen Prozessen.

Der Fokus des Lean Managements liegt insbesondere darauf, Erstere zu optimieren und Letztere – wo möglich – zu eliminieren.

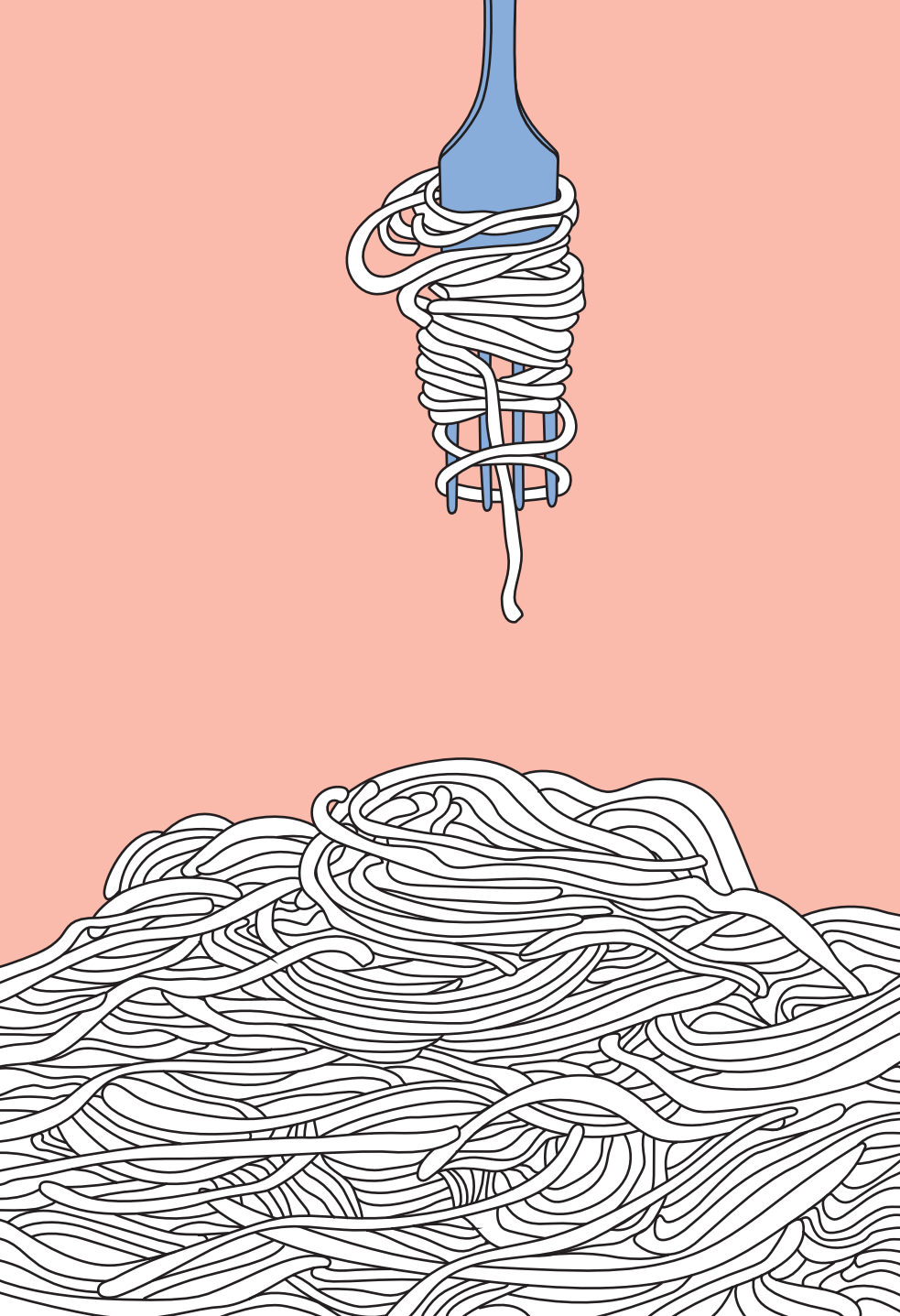
Warum Lean Management in der Gastronomie? „Das klingt ja alles toll, aber wie soll uns Lean Management helfen, in stressigen Situationen mit weniger Mitarbeitern auszukommen?“ – das fragen sich wahrscheinlich viele.

Unklarheit beim Personalbedarf. Klar ist, dass ein guter Dienstplan das zentrale Steuerelement ist, um eine optimale Betreuung des Gasts sicherzustellen. Deckt der Dienstplan den Personalbedarf gut ab, hat das positive Auswirkungen auf das Team und der Gast fühlt sich in der Regel wohl.

Häufig stehen Gastronomen jedoch vor dem Problem, dass sie gar nicht so genau wissen, wie viel Personal sie wann benötigen. Da heißt es oft: „Morgen wird ein starker Samstag. Da brauche ich vier Leute im Service, einen an der Bar und zwei in der Küche, sonst wird's stressig!“ Doch ist das wirklich so? Maßgeblich für diese intuitive „Bedarfsermittlung“ ist meist die eigene Erfahrung. So liegt man

im Allgemeinen nie ganz falsch – aber eben auch selten ganz richtig. Ob es vielleicht noch andere Stellschrauben gibt, an denen man drehen könnte, so dass schon drei Leute (anstelle von vier) ausreichen würden, um den Laden zu schmeißen, wird selten erwogen. Dabei wäre die Einsparung eines Mitarbeiters auch wirtschaftlich ein enormer Gewinn. Die so freigesetzten Ressourcen könnten zudem wiederverwendet werden, um beispielsweise die Produktqualität zu steigern, das Marketing auszuweiten oder die Mitarbeiter besser zu bezahlen – ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Genau hier liegt das große Potenzial, welches das Lean Management für die Gastronomie bietet. So hat es immerhin auch Toyota geschafft, vom kleinen Nischenanbieter zum zweitgrößten Automobilkonzern der Welt zu werden.

Einflussfaktor Prozesse. Schaut man sich die unterschiedlichen Arten von Verschwendungen des Lean Managements an, so wird schnell klar, dass diese auch in der Gastronomie eine wesentliche Rolle spielen. So verursacht die Bestre- bung, alle Gerichte gemeinsam



zum Tisch zu bringen, häufig Wartezeiten in der Küche: Die fertige Pasta wartet beispielsweise auf die Pizza. Besser wäre es hier, wenn die Zubereitung zeitlich so abgestimmt wird, dass die Gerichte zeitgleich fertig werden.

Erst gute Prozesse sorgen dafür, dass Ab- läufe im Betrieb schnell und zuverlässig durchgeführt werden.

Insbesondere in der Gastronomie müssen viele Prozesse sauber ineinander greifen, was eine große Herausforderung darstellt. Arbeitet jeder Mitarbeiter auf eine andere Art und Weise, kann man den Personalbedarf ebenso gut mit einer Glaskugel vorhersagen. Erst durch standardisierte Prozesse wird der Personalbedarf berechenbar. Speziell in Standardsituationen wie der Aufnahme einer Bestellung oder dem Kassieren sollte es klar definierte Standard-Prozesse geben. Ebenso müssen die Schnittstellen zwischen verschiedenen Bereichen klar definiert sein: Wie kommuniziert etwa die Küche

mit dem Service? In Stoßzeiten kann der Mitarbeiter so auch mal mehr Gäste betreuen, ohne dass die Qualität der Betreuung darunter leidet. Letztlich profitiert davon natürlich auch der Gast, denn...

- das Essen kommt schneller,
- das Essen kommt zusammen,
- die Qualität der Produkte ist besser,
- der Kellner hat mehr Zeit.

Allgemeine Einflussfaktoren. Bevor man sich jedoch auf die Optimierung der eigenen Prozesse stürzt, muss man sich zunächst einmal bewusst machen, welche Faktoren den Personalbedarf beeinflussen. Hierbei lässt sich zwischen externen und internen Einflussfaktoren unterscheiden. Externe Einflussfaktoren kann man nicht unmittelbar beeinflussen. Hierzu zählen:

- Erwartete Gästezahl
- Anzahl und Art der Bestellungen
- Wetter
- Ferien- und Feiertage
- Großveranstaltungen
- ...

Interne Einflussfaktoren lassen sich hingegen direkt von einem selbst beeinflussen und ermöglichen es

so, den Personalbedarf zu optimieren. Zu den internen Faktoren zählen:

- Das übergreifende Konzept
- Ziele und Vorgaben
- Qualifikation der Mitarbeiter
- Prozesse und Abläufe im Betrieb.

Bevor irgendwelche Prozesse optimiert werden können, muss man sich bewusst sein, wo die Reise hingehen soll: Welches Konzept möchte ich verfolgen und welche Ziele wie erreichen? Ist es einem wichtig, dass der Gast sein Essen möglichst schnell auf den Tisch bekommt? Oder steht die Qualität des Essens an oberster Stelle, wobei es dann auch mal etwas länger dauern kann? Das Konzept zusammen mit den Zielen und Vorgaben bilden die Leitplanken für eine gute Personalbedarfsplanung und spätere Prozessoptimierungen.

Damit die gesetzten Ziele erreicht werden können, ist es entscheidend, gut qualifizierte Mitarbeiter zu haben, die Prozesse in der Praxis auch umsetzen können. Dass gute Mitarbeiter schwer zu bekommen sind, ist weithin bekannt. Daher ist es umso wichtiger, dass man nicht an den notwendigen

Schulungen und Trainings für die eigenen Mitarbeiter spart. Gemeint ist nicht eine kurze Einführung zu Beginn des Anstellungsverhältnisses.

→ Lean Management steht für kontinuierliche Verbesserung. Entsprechend sollten Mitarbeiter im Rahmen von Lean Management regelmäßig geschult und weitergebildet werden.

Ist das Konzept ausgearbeitet, die Ziele klar definiert und ein Schulungssystem für die Mitarbeiter etabliert, steht der Anwendung von Lean Management im eigenen Gastronomiebetrieb nichts mehr im Weg.

Nun heißt es Verschwendung zu identifizieren, Abläufe zu verbessern und neue, effiziente Standardprozesse zu definieren.

gastromatic-Tipp: Am besten stellt man sich dazu einfach mal in den eigenen Betrieb und versucht die Prozesse und Abläufe im Betrieb aus der Perspektive der Verschwendung zu betrachten, und zwar indem man sich fragt: „Würde der Gast dafür zahlen?“

Fazit. Lean Management ist ein starkes Management Konzept, wenn es darum geht, die Prozesse und Abläufe in einem Betrieb zu optimieren. Erst durch standardisierte und effiziente Prozesse ist es möglich, seinen Personalbedarf genau zu bestimmen und einen optimalen Dienstplan zu schreiben. So sinken nicht nur die Personalkosten, ganz nebenbei steigt ebenso die Zufriedenheit der Gäste und Mitarbeiter, was wiederum zu mehr Gästen, steigendem wirtschaftlichen Erfolg und einer starken Wettbewerbsposition führt.

Aus diesem Grund sollte einige Zeit investiert werden, um die Prozesse im eigenen Betrieb genau zu analysieren und Probleme zu erkennen. Gemeinsam mit den eigenen Mitarbeitern sollte man dann daran arbeiten, Verbesserungen herbeizuführen und den Betrieb stetig zu optimieren. Selbstverständlich müssen alle Verbesserungen immer auch zum Konzept passen.

Der perfekte Dienstplan

Schicht für Schicht ein Gedicht.

Einen guten oder gar perfekten

Dienstplan zu schreiben ist wirklich kompliziert, weil man viele Bedingungen gleichzeitig berücksichtigen muss. Wem es jedoch gelingt, eine durchdachte Planung auf die Beine zu stellen, der wird reichlich belohnt. Nachfolgend wird aufgezeigt, welche grundsätzlichen Herausforderungen es beim Planen gibt, warum es sich lohnt, sich damit zu beschäftigen, und wie man diese durch eine Anleitung besser lösen kann.

Herausforderungen. Der erste Schritt zu einer durchdachten Planung besteht darin, die Herausforderung eines guten Dienstplans besser zu verstehen. Das Problem wird in drei grundsätzliche Bereiche gegliedert, die berücksichtigt werden sollten:

Erstens: Mitarbeiterbezogene Rahmenbedingungen.

- **Gesetzliche Vorgaben.** Einhaltung von Arbeitszeitvorgaben, also Ruhezeiten und Pausen, Einhaltung von maximalen Stunden am Tag, Nacharbeit.
- **Sozialversicherungs- und steuerrelevante Vorgaben.** 450 Euro-Grenze bei Minijobbern, 850 Euro-Grenze bei Midijobbern, 70 Arbeitstage im Jahr bei kurz-

- fristiger Beschäftigung, etc.
- **Vertragliche Vorgaben.** Wochen- oder Monatsarbeitszeit, S-F-N-Zuschläge, Überstunden, Guttage, Feiertagsausgleiche, Ein- und Austritte etc.
- Wunschzeiten bzw. Freiwünsche
- Verteilung von freien Tagen
- Urlaubs- und Krankheitstage
- Sonstige Abwesenheiten (Berufsschule, Weiterbildungen, Elternzeit, etc.).

Zweitens: Wirtschaftlichkeit.

- Soll- und Ist-Produktivität
- Unproduktive Stunden
- Qualifikation
- Personalaufwand (Crew und Management) und Umsatz.

Drittens: Sonstige Rahmenbedingungen.

- Wetter
- Veranstaltungen
- Besonderheiten (Baustellen, Straßenfeste, etc.).

Durch die lange Liste an Bedingungen wird schnell klar, dass viel Wissen erforderlich ist. Hierzu zählen insbesondere Personal-Grundwissen, betriebswirtschaftliche Grundlagen sowie ein Wissen über

die aktuelle Lage der Region, des Personals sowie des Betriebs. Die Frage ist nun, wie diese Rahmenbedingungen sinnvoll in einem Dienstplan verpackt werden können und warum es so wichtig ist. Am besten man startet mit dem Warum.

Warum ist ein guter Dienstplan

wichtig? Im Folgenden wird anhand einiger Punkte verdeutlicht, wie stark der Dienstplan Fair Play und Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zusammenhält:

Personalaufwand. Für die meisten Betriebe des Gastgewerbes ist der Personalaufwand der größte variable Kostenfaktor, der nicht selten über 35 % des Umsatzes ausmacht. Durch den Dienstplan wird der Personalaufwand unmittelbar gesteuert. Mit anderen Worten: Derjenige, der einen Dienstplan schreibt, bestimmt die Personalkosten des Betriebs. Aus diesem Grund ist die Einhaltung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ein Muss für eine nachhaltige Unternehmung.

Fairness und Stabilität. Im Hinblick auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter spielen Fairness und Stabilität

des Dienstplans eine große Rolle. Der Dienstplan sollte gewährleisten, dass der Mitarbeiter nicht überlastet wird. Das heißt beispielsweise auch: Wenn viele Gäste im Restaurant sind oder sich einige Mitarbeiter im Urlaub befinden, sollten sich die Auslastung sowie der Stress des Mitarbeiters nicht erhöhen.

Insbesondere in den heutigen Zeiten, in denen es schwer ist, gutes Personal zu finden und die Mitarbeiter sich den Betrieb aussuchen können, wird dieser Punkt extrem unterschätzt.

gastromatic-Tipp: Um die Mitarbeiterzufriedenheit zu messen bzw. zu quantifizieren, bietet es sich zum Beispiel an, die Fluktuation und Krankheitsquote des Betriebs zu analysieren.

Einhaltung regulatorischer Vorgaben.

Durch die Einhaltung der gesetzlichen, vertraglichen sowie der sozialversicherungs- und steuerrelevanten Vorgaben vermeidet man Probleme, die zu einem späteren Zeitpunkt als eine Art Bumerang zurückkommen können.

Hiermit sind unangekündigte Zollkontrollen oder Betriebsprüfungen gemeint, aber auch vermeid-

bare nachträgliche Korrekturen der aufgelaufenen Arbeitszeiten.

Gastzufriedenheit. Last but not least gibt es ja auch noch den Gast, der gut betreut werden möchte. Immer wieder machen Studien¹¹ deutlich:

Gerade die Service-Qualität entscheidet über Erfolg oder Misserfolg in der Gastronomie – noch knapp vor der Qualität des Essens.

Eine dauerhafte Unterbesetzung (oder Überbesetzung) mangels eines sorgfältig geprüften Dienstplans kann somit schlimme Folgen haben. Ein mögliches Szenario bei Unterbesetzung:

- ① Die Mitarbeiter sind unzufrieden, da zu sehr ausgelastet.
- ② Krankheitsquote steigt/Mitarbeiter kündigen, die daraus folgende Unterbesetzung wird schlimmer bzw. Mitarbeiter werden noch stärker ausgelastet.
- ③ Der Gast bekommt diese Unzufriedenheit zu spüren: Er muss länger auf sein Essen warten und die Service-Qualität ist auch

nicht so, wie er es gewohnt ist.

- ④ Durch die negative Wahrnehmung des Restaurants will der Gast nicht wiederkommen und schreibt eventuell eine schlechte Bewertung, sodass auch andere Gäste sich umentscheiden und weniger oder im schlimmsten Fall gar nicht mehr kommen. Diese Auswirkungen führen dazu, dass der Umsatz zurückgeht.

Wie man sieht, gibt es wirklich gute Gründe, sich ausgiebig und intensiv mit dem Dienstplan zu beschäftigen. Dies gilt auch für kleine Betriebe, die nicht so viele Mitarbeiter haben.

→ Zusammenfassend wird aufgelistet, auf welche speziellen Bereiche der Dienstplan einen besonders starken Einfluss hat:

- Zufriedenheit der Mitarbeiter
- Zufriedenheit des Gastes
- Personalkosten
- Umsatz
- Zollkontrollen und Betriebsprüfungen.

Anleitung zu einem guten Dienstplan.

Die Herausforderung und die Wichtigkeit eines guten Dienstplans

sei damit geklärt, nun geht es ans Eingemachte: Wie kann man denn nun einen (wirklich!) guten Dienstplan schreiben? Nachfolgend wird eine Anleitung zum Schreiben eines guten Dienstplans vorgegeben. Vorab kann man jedoch mit Sicherheit zwei Dinge sagen:

- ① **Ein guter Dienstplan ohne EDV-Unterstützung ist nicht möglich** (zumindest nicht in einer angemessenen Zeit). Warum? Die Gründe dafür hierfür sind dynamische Veränderungen. Jeder gute Dienstplan wird durch einen iterativen Prozess gefunden. Das heißt, man muss zügig Schichten hinzufügen, löschen und verändern können und dabei jeweils das Ergebnis bzw. die Veränderungen dynamisch betrachten. Gleichzeitig sollte es möglich sein, alle notwendigen Informationen (siehe Herausforderungen) im Blick zu behalten. Man kann es auch so sehen: Je schlechter das EDV-System, desto besser müssen die Fähigkeiten und das Wissen des Planers sein. Gute und erfahrene Personalplaner und Disponenten sind jedoch teuer und schwer zu finden.

- ② **Jeder muss die präsentierte Anleitung auf die Gegebenheiten seines Betriebs anpassen.** Jeder Betrieb ist anders, dies hängt vor allem mit dem Konzept und dem Personalstamm zusammen.

Manche Restaurants arbeiten beispielsweise mit Wunschzeiten, andere mit Freiwünschen und bei manchen gibt es das gar nicht. Die präsentierte Anleitung liefert Ideen, wie ein guter Dienstplan entstehen kann; diese müssen natürlich individuell angepasst werden.

Und so geht's: Vorbereitung.

Vorbereitung ▶ Planung Festangestellte ▶ Planung Aushilfen ▶ Probleme identifizieren + Reflektion

Eine gute Vorbereitung ist fast die halbe Miete. Folgendes sollte man im Voraus berücksichtigen:

- ① **Sortierung/Gruppierung der Mitarbeiter nach Beschäftigungsverhältnissen und Qualifikationen.** (s. dazu rechts exemplarisch einen Screenshot aus gastro-matic, um den Gedanken zu verdeutlichen)
- ② **Planung des Mitarbeiterbedarfs anhand des Wetters, erwarteter**

Gäste, Umsatz etc. (so genau wie möglich). Das wird wahrscheinlich eine Weile dauern, da man historische Daten entsprechend berücksichtigen sollte. Man sollte außerdem sicherstellen, dass alle Verfügbarkeiten und Abwesenheiten bekannt sind und diese auch übersichtlich in der zu planenden Woche sichtbar sind.

Planung der festangestellten Mitarbeiter (Vollzeit und Teilzeit).

Vorbereitung ▶ **Planung Festangestellte** ▶ Planung Aushilfen ▶ Probleme identifizieren + Reflektion

Um eine gute Auslastung des Dienstplans zu gewährleisten, sollte man den festgelegten Bedarf sinnvoll füllen und dabei die mitarbeiterbezogenen Rahmenbedingungen (siehe oben) berücksichtigen. Bei der Planung müssen natürlich die bisher gearbeiteten Stunden in diesem Monat bzw. Jahr berücksichtigt werden, um Überstunden gezielt auf- oder abzubauen.

Bei der Dienstplanung von gastro-matic werden die Zeiterfassungsdaten direkt im Dienstplan zur Verfügung gestellt und optisch



Dienstplan

August 2018

KW

Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
31	30	31	01	02	03	04
32	06	07	08	09	10	11
33	13	14	15	16	17	18
34	20	21	22	23	24	25
35	27	28	29	30	31	01

Aurum

<

20. – 26. August 2018

>

Betriebe

▼ Aurum

☒ Service

☐ Küche

☐ Theke

> Café Argentum

KW 34

Mo
20.08

Di
21.08

Service

Max Mustermann Vollzeit	09:00 – 15:00 Frühschicht	09:00 – 15:00 Frühschicht
Lina Svensson Vollzeit	12:00 – 18:00 Spätschicht	12:00 – 18:00 Spätschicht
Anna Zingraf Vollzeit	08:00 – 13:00 Frühschicht	08:00 – 13:00 Frühschicht
Alexander Bocholt Teilzeit		14:00 – 22:00 Spätschicht
Isabell Reichmann Teilzeit		
Valerie Schmidt Minijob		
Julia Müller Minijob		
Julia Klein Student	14:00 – 22:00 Spätschicht	
Melanie Schulze Kurzfristige Beschäftigung		

**Sortierung/Gruppierung der Mitarbeiter
nach Beschäftigungsverhältnissen
und Qualifikationen in gastromatic.
(Ausschnitt aus dem Dienstplan)**

ansprechend mit den mitarbeiterbezogenen Daten in Verbindung gebracht.

Planung von Aushilfen.

Vorbereitung ► Planung Festangestellte ► **Planung Aushilfen** ► Probleme identifizieren + Reflektion

- ① Verfügbarkeiten bzw. Freiwillige betrachten.
- ② Offenen Bedarf sichten und durch Aushilfen sinnvoll decken. In diesem Schritt ist es wichtig, die steuer- und sozialversicherungsrelevanten Bedingungen übersichtlich im Blick zu behalten, um nachträgliche Korrekturen zu verhindern und um eine mögliche Unterbesetzung zu vermeiden.

Beispiel: Ein Minijobber darf derzeit in einem Monat ohne Probleme bis zu 675 Euro verdienen, jedoch muss die Jahresgrenze von 5.400 Euro eingehalten werden.

gastromatic-Tipp: Um diese Kennzahlen dynamisch im Blick zu behalten, bedarf es unbedingt einer elektronischen Unterstützung.

Probleme identifizieren.

Vorbereitung ► Planung Festangestellte ► Planung Aushilfen ► **Probleme identifizieren** + Reflektion

Es gilt, auch die eigenen Problembereiche zu erkennen und diesen mittels guter Planung gezielt entgegenzuwirken. Solche Fragen sind beispielsweise: Gibt es offenen Bedarf oder Überbesetzungen und wie flexibel bin ich gegenüber unvorhergesehenen Änderungen aufgestellt (Krankheit, veränderte Wetterbedingungen)?

Falls erforderlich, muss man an dieser Stelle wieder zu Phase 2 zurück, um Anpassungen vorzunehmen. Vielleicht hat ein festangestellter Mitarbeiter Minusstunden auf seinem Arbeitszeitkonto und kann eingeplant werden (bei Unterbesetzung) oder es gibt aufgebaute Guttage (bei Überbesetzung), die verbraucht werden können.

Der Zyklus muss so lange durchlaufen werden, bis alle Lücken gut gefüllt wurden.

Reflektion.

Vorbereitung ► Planung Festangestellte ► Planung Aushilfen ► Probleme identifizieren + **Reflektion**

Bevor der nächste Dienstplan geschrieben wird, muss der davor geschriebene Dienstplan beurteilt werden. Am besten startet man damit, die Abweichung zwischen Plan- und Ist-Zeiten zu analysieren und dann explizit auf Ursachenforschung zu gehen.

Ein guter Tipp ist, dass der Betriebsleiter am Ende jedes Tags einen kurzen Kommentar zu dem geplanten Bedarf und dem tatsächlichen Aufkommen dokumentiert. Das könnte zum Beispiel so aussehen: „Wir haben insgesamt mit einem Umsatz von 2.500 Euro geplant, wurden heute jedoch überannt, insbesondere in der Zeit zwischen 12 und 15 Uhr. In diesem Zeitraum waren wir im Service deutlich unterbesetzt, daher haben alle ein wenig länger gearbeitet als geplant. Ich glaube, es lag an dem doch sehr guten Wetter, das wir anfangs nicht so erwartet hatten.“

Fazit. Der Dienstplan ist ein mächtiges Instrument und hat erheblichen Einfluss auf Personalkosten, Umsatz, Mitarbeiter- und Gastzufriedenheit. Des Weiteren reduziert eine durchdachte Planung den Aufwand nachträglicher Arbeitszeitkorrekturen und verhindert böse

Überraschungen bei der nächsten Zoll- oder Betriebsprüfung. Hierzu sollte man sich jedoch mit den Personal-Anforderungen auskennen und die individuellen Belange des Unternehmens berücksichtigen. Aus diesem Grund lohnt es sich Zeit und Mühe zu investieren, um den Dienstplan kontinuierlich und iterativ zu verbessern. Insbesondere die Auswahl des EDV-Systems bestimmt maßgeblich die erreichbare Qualität. Ein Tipp ist deshalb, sich als erstes ausgiebig mit den verschiedenen Systemen zu beschäftigen und dann den optimierenden Prozess einzuleiten.

→ Ein guter Dienstplan verbindet Fairness mit Wirtschaftlichkeit und kommt am Ende Unternehmen, Mitarbeitern und Gästen zu Gute. Poetisch ausgedrückt: Schicht für Schicht ein Gedicht.

Neuromarketing

Last but not least ist es neben Prozessgestaltung, Personaloptimierung & Co. unverzichtbar, sich nochmal ganz explizit dem Gast zu widmen und sich in ihn hineinzuversetzen. Denn nur so kann

man Maßnahmen entwickeln, um seine Entscheidungen bewusster zu beeinflussen. Hierfür werden nachfolgend einige Inspirationen und kreative Ideen aus der Welt des Neuromarketings präsentiert.

Wie die Gastronomie das Unterbewusstsein von Gästen nutzen kann.

Jeder weiß: Nur wer versteht, wie der Gast tickt, kann in der Gastronomie erfolgreich sein. Eine essenzielle Frage, die sich dabei stellt: Wie läuft die Entscheidungsfindung beim Gast ab und wie kann ich diese vielleicht zu meinen Gunsten beeinflussen?

Tagtäglich werden unzählige Entscheidungen getroffen, viele davon intuitiv. Erfahrungen und Erinnerungen, die man im Laufe des Lebens gesammelt hat, bedingen die Intuition, formen das Unterbewusstsein und beeinflussen auf der Gefühlsebene schlussendlich auch immer rationale Entscheidungsprozesse. Die Hirnforschung kann sogar genau erklären, wie das läuft... Der Teil unseres Gehirns, der für bewusste Denkleistungen zuständig ist (Neokortex), empfängt vom gefühlsgesteuerten Teil des Hirns (der sogenannte Amygdala/Mandelkern im Zwischen-

hirn) fortwährend Informationen, die das Denken aktiv beeinflussen. So fällt man Kaufentscheidungen nur teilweise bewusst, weil man sich gerne emotional leiten lässt.

Am Ende entscheidet also nicht alleine der Kopf, sondern ebenfalls der Bauch, was gegessen wird und ob man ein Lokal wieder aufsucht oder nicht.

Wer sich dessen bewusst ist, kann dieses Wissen in der Gastronomie direkt anwenden! Neuromarketing ist hier das Stichwort.

Unternehmen wie Ikea machen sich die Erkenntnisse des Neuromarketings schon lange zunutze. Nachfolgend wird aufgezeigt, wie man das Unterbewusstsein der Gäste gezielt „triggern“ kann, um langfristig erfolgreicher zu sein und sogar den Umsatz zu steigern.

Währungszeichen und Preise. Für die einen ein alter Hut, für die anderen Neuland: In der Speise- oder Wochenkarte sollte man (wo es rechtlich unbedenklich ist)

das Währungszeichen weglassen. Das Euro-Zeichen erinnert einen nämlich daran, dass man im Begriff ist, Geld auszugeben. Das spielt der rationalen Seite natürlich in die Karten und man geht als Gast automatisch bewusster mit Geld um. Dass viele gastronomische Betriebe bereits auf das Weglassen des Währungszeichens setzen, zeigt deutlich, welche Rolle Neuro-marketing und die Psychologie des Gastes bei der Bestellentscheidung spielen.

Was einige aber vielleicht nicht wissen: Wenn es ums Finanzielle geht, denkt man gerne in Relationen. Gäste haben immer Preisspannen im Blick: Sie scannen alle Preise in einer Speisekarte und neigen dazu, sich für die Mitte des Segments zu entscheiden, was auch Ankereffekt genannt wird. Man kann also testweise Speisen und Getränke anbieten, die das Preisgefüge anheben und somit auch die Preismitte nach oben ziehen. Ein Beispiel: Alle Gerichte, deren Hauptbestandteil Fisch ist, liegen zwischen 10 und 19 Euro. Der Durchschnittsgast würde sich rein statistisch also für ein Gericht entscheiden, das etwa 14 bis 15 Euro kostet. Nimmt man jetzt einen

edleren Fisch dazu, beispielsweise eine Scholle, die man mit 23 Euro bepreist, so ist es wahrscheinlicher, dass ein Großteil der Gäste sich für ein Gericht um die 17 Euro entscheidet. In diesem mittleren Preissegment sollten dann die Gerichte angeboten werden, die man gerne zu „Verkaufsrennern“ machen würde.

Zudem kann man bestehende Angebote durch hochwertige Zutaten „veredeln“, zum Beispiel, indem man Steak oder Beilagen mit Trüffelbutter verfeinert. Dabei sollte man aber auch das Thema „Relativität“ im Blick behalten. Menschen neigen dazu, Entscheidungen durch Vergleiche abzuwägen. Ist nur ein Produkt verfügbar, erscheint es weniger attraktiv. Interessanter wird es, wenn man zwei ähnliche Produkte vergleicht. Für die Speisekarte bedeutet das, dass man die Speisen in Bezügen zueinander gruppieren und stellenweise auch Zusatzverkäufe pro Speise anbieten sollte.

Natürlich spielen auch hier das Konzept, die Wahrnehmung des gastronomischen Betriebs sowie die Zusammensetzung der Zielgruppen eine entscheidende Rolle.

Essen vorwiegend gut situierte Menschen bei einem, kann man die Preisspitzen ausreizen. Dann sollte man die vergleichsweise günstigste Speise auch auf keinen Fall zu günstig kalkulieren, da das im schlimmsten Fall die gesamte Speisenauswahl abwerten könnte.

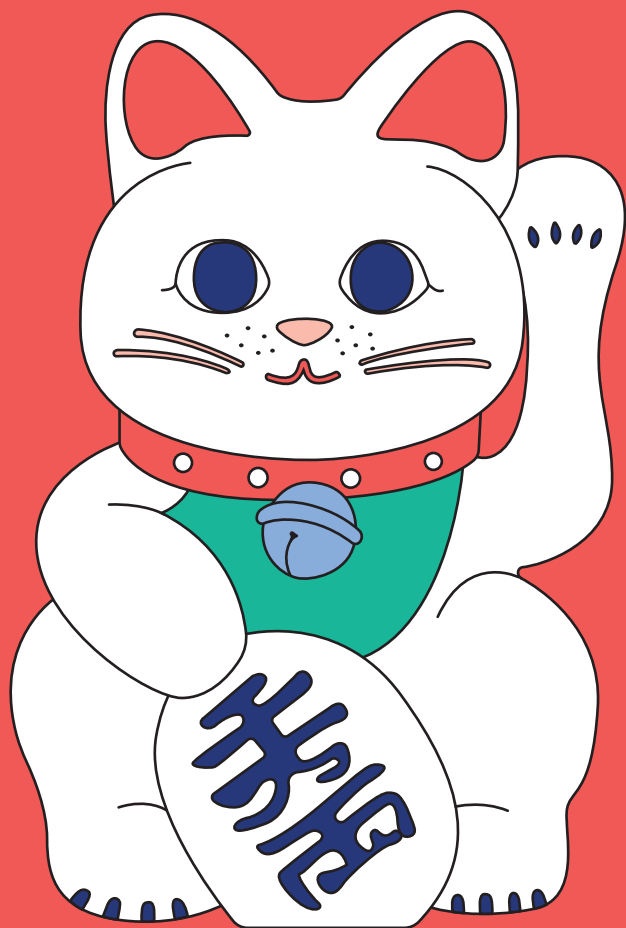
Wording: Neuromarketing und die Wirkmacht schöner Worte. Auch Sprache ist ein wirkungsvolles Mittel, um den Entscheidungsprozess von Gästen zu euren Gunsten zu beeinflussen. Was man aus der Psycholinguistik als Priming durch Sprache kennt, zielt auf die Frage, welche Worte oder Ausdrucksweisen bestimmte Assoziationen im Lesenden hervorrufen. Denn jedes Wort ist in jedem Menschen mit einem ganz individuellen Erinnerungs- und Gefühlsgeflecht verknüpft. Woran denkt man bei dem Wort „Käse“? Wahrscheinlich kommt einem nicht nur das Milchprodukt in den Sinn...

Die Forschung spricht von einer Aktivierungsausbreitung von Worten, die einen Effekt auf nachfolgende Situationen hat, also sozusagen nachhallt. Unterschiedliche Formulierungen führen so auch zu unterschiedlichen Ent-

scheidungen. Einfach alle Zutaten aufzählen kann jeder, doch was regt die Phantasie der Gäste wirklich an und führt dazu, dass man Begehrlichkeiten weckt?

Es nützt nichts, auf Biegen und Brechen die wildesten Texter-Kreationen rauszuhauen, aber man kann durchaus im Rahmen des Machbaren wagemutiger und vor allem emotionaler werden. Aus der vegetarischen Gemüsepfanne könnte beispielsweise die „Sommersause“ werden. Und die Zutaten? Natürlich sind da nicht einfach nur Tomaten, Paprika, Zucchini, Zuckerschoten, Käse und Frühlingswiebeln drin! Eine Alternative, die alle Sinne anregt und gewiss andere Erinnerungen und Gefühle aktiviert, wäre: „Ein mediterranes Garten-Fest aus knackigen Zuckerschoten, in Tomatenbutter geschwenkten Zucchini und aromatischer Spitzpaprika, geküsst von Frühlingszwiebeln und Parmigiano-Reggiano.“ Oder man hat einen saisonalen Burger mit Fleisch vom Wildschwein auf der Karte? Dann könnte man daraus doch die „Wilde Wutz“ (gegessen bei Freddie Schilling in Köln) machen.

Auch Humor in der Speisekarte kann die Wahrnehmung des Gasts



durchaus positiv beeinflussen, man kann sich beim Naming ruhig trauen.

Bei der Beschreibung sind es oft erst die Adjektive, die den Unterschied machen.

Und auch die Zutaten selbst sollten so konkret wie möglich benannt werden. Dabei können die Sorte, Herkunft oder Art der Herstellung von Produkten helfen, die richtigen Worte zu finden. Das wertet die Speisen immens auf und lässt ein verlockendes Bild im Kopf entstehen, was den Gast zum Bestellen des Gerichts animiert, denn er will wissen, was sich hinter dem witzig oder zauberhaft klingenden Angebot verbirgt. Man muss es einfach mal ausprobieren! Es gibt ein Gericht auf der Karte, das nicht so gut läuft wie erhofft? Bevor man es von der Karten-Kante stößt, könnte man erstmal versuchen, das Wording zu ändern und genau hinzuschauen, wie das Stammpublikum darauf reagiert. Vielleicht helfen diese Ansätze aus dem Neuromarketing weiter. Die Zahlen verraten es allerdings auch

recht eindeutig. Wenn es um die Gestaltung der Speisekarte geht, gibt es aber noch eine Menge weiterer Punkte, die man beachten und umsetzen sollte.

→ Die Sprache in der Speisekarte muss unbedingt zum Konzept und zur Zielgruppe passen. Hier darf man aber durchaus etwas mutiger sein und sich ausprobieren.

Musik in der Gastronomie. Musik ist ein essenzieller Teil des Lebens. Im Gegensatz zur Sprache hat sie etwas universelles, jeder kann – natürlich auf unterschiedlichen Niveaus – musikalisch erzeugte Stimmungen wahrnehmen, die wiederum einen Einfluss auf die Wahrnehmung unserer Umgebung haben. So assoziiert man tiefe Töne und Melodien eher mit Bedrohung (ein Urinstinkt, der uns schützen soll), während man hohe Töne und verspielte Melodien in der Regel mit etwas Angenehmem verbindet. Marketing-Experten wissen schon lange, dass Musik ein wichtiger Faktor bei der Kaufentscheidung ist. So hat auch eine Studie aus dem „Journal of Retailing“¹² gezeigt, dass in Läden mit einer hohen Kundendichte die Warenkorb-Werte

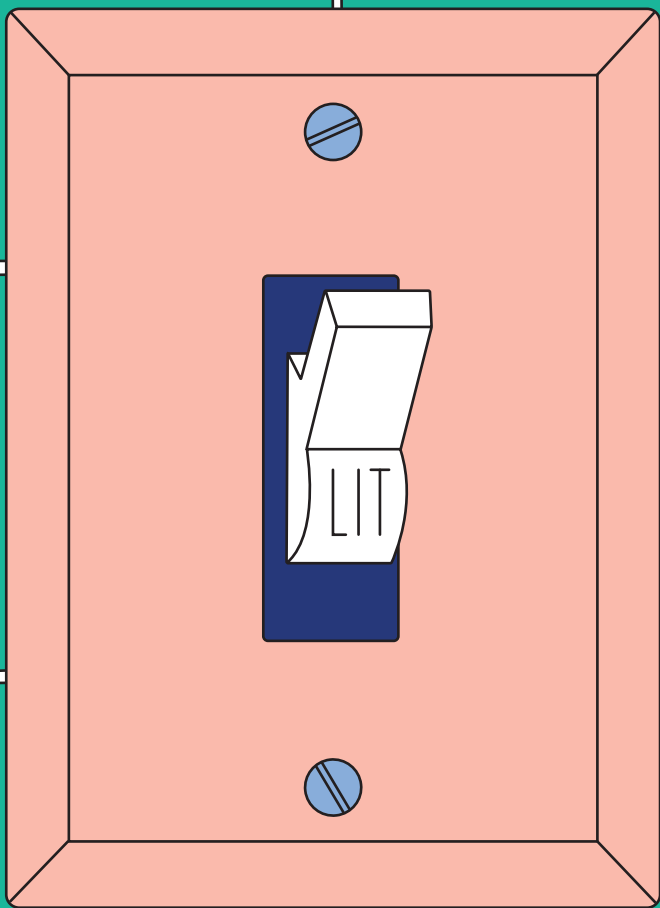
merklich anstiegen, wenn schnelle Popmusik zu hören war. Für die Gastronomie gilt daher ebenfalls:

Musik kann gezielt eingesetzt werden, um sowohl die Wahrnehmung von Gastraum, Speisen und Service als auch die Verweildauer der Gäste zu beeinflussen.

Umso verwunderlicher ist es, dass viele Gastronominnen und Gastronomen die beinahe selbstverständlich gewordene Musik relativ unreflektiert auswählen. Es gibt eine Reihe von wissenschaftlichen Studien, die zeigen, welche Effekte Musik beispielsweise auf die Geschmacksbewertung von Wein, auf die Häufigkeit von Bestellungen alkoholhaltiger Getränke sowie auf die Wahrnehmung der Lokalgestaltung haben. Entscheidend ist dabei: Es gibt keine musikalische Pauschallösung. Man muss sich fragen, welches Ziel man verfolgt und danach die Musik ausrichten. Wer das Esstempo seiner Gäste erhöhen will, sollte zu schnellerer Musik greifen als jemand, der die

Verweildauer seiner Gäste verlängern möchte. Gleichzeitig kommt natürlich auch die beste Playlist nicht weit, wenn die Qualität der Speisen zu wünschen übriglässt. Einige Gastronomie setzen Musik ganz bewusst ein, um die Verweildauer ihrer Gäste zu beeinflussen. Am Abend wird z.B. systematisch die Lautstärke erhöht, so dass eine Unterhaltung zwar noch möglich ist, diese auf Dauer aber anstrengt, um die Belegungshäufigkeit und damit den Umsatz pro Sitzplatz zu steigern.

Sehen, riechen, fühlen – Sinne und Neuromarketing. Kein Geheimnis, aber man kann es nicht oft genug sagen: Untersuchungen¹³ haben gezeigt, dass die sinnlichen Erfahrungen abseits des Geschmackserlebnisses selbst immens wichtig sind, wenn es um den langfristigen Erfolg eines gastronomischen Betriebs geht. Wer sich in einem Laden wohl fühlt (Achtung, lieber Service!) und Ambiente, Gestaltung sowie das Platzangebot als ausreichend bewertet, wird das Restaurant mit einer höheren Wahrscheinlichkeit wieder besuchen und anderen davon erzählen.



Dabei muss es auch hier auf unterbewusster Ebene funken!

Die anderen Sinne sind ebenso konditioniert wie das Hören. Das Auge hat es in der Regel gerne symmetrisch; so werden z.B. Gesichter von den meisten Menschen als schön empfunden, wenn sie einer bestimmten Symmetrie entsprechen. Das lässt sich auf eingedeckte Tische, Auslagen etc. übertragen.

Auch Jean-Georges Ploner hat in seinem Gastronomie-Ratgeber „Mensch verkauf doch!“ den Sinnen und damit verbundenen Potenzialen einige Seiten gewidmet: Ein angenehmer Geruch (Duftsysteme und gezieltes Duftmarketing können hier einiges bewirken, sollten aber kritisch auf den individuellen Mehrwert geprüft werden) sowie eine ordentliche Gestaltung und Präsentation von Waren in Auslagen sind für ihn wichtige Erfolgs-komponenten.

Dabei sollte man immer wieder die Perspektive des Gasts einnehmen. Zudem spricht er sich dafür aus, in der Kommunikation mit dem Gast von Oberbegriffen wie beispielsweise „Digestif“ oder „Aperitif“ abzusehen und lieber das Kind beim Namen zu nennen. Fachbegriffe können ein Wissens-Macht-

gefälle schaffen, so dass sich der Gast verunsichert oder sogar eingeschüchtert fühlt. Die Psychologie dahinter: Hier werde ich belehrt.

Mit großer Wahrscheinlichkeit wird sich der Gast nicht mehr für einen Besuch dieses Lokals entscheiden. Auch da ist es jedoch wichtig, sein Konzept im Blick zu behalten, sich ein wenig in den Gast hineinzufühlen und „seine Sprache“ zu sprechen. In der gehobenen Gastronomie gehört es schließlich zum guten Ton, Gattungs- und Fachbegriffe nennen zu können.

Lichtstimmungen = lit! Ein weiterer wichtiger Faktor beim Thema Neuromarketing ist das Licht. Das passende Lichtsystem sollte idealerweise schon bei der Planung eines Lokals berücksichtigt werden, wird aber von vielen Gastronomen vernachlässigt oder erst hinterher aufgesetzt. Dabei hat das Licht in dem Betrieb eine große Wirkung auf die Gäste und die Präsentation der Speisen.

Bei der Planung des Lichts gilt: Man fängt mit der Hauptlichtquelle an (auch in Abhängigkeit davon, wieviel Tageslicht in den Raum kommt), davon hängt maßgeblich

die Lichtstimmung ab. Darauf aufbauend kann man sich mit funktionaler, akzentuierender und dekorativer Beleuchtung befassen: Wo muss Licht sein, damit das Team gut arbeiten kann? Was möchte man durch Licht in Szene setzen? Und wie könnte ich durch Licht den Charakter meines Lokals bzw. mein Konzept unterstreichen?

Ein schönes Beispiel ist hier eatDOORI in Frankfurt. Das Restaurant im Frankfurter Bahnhofsviertel lädt den Gast zu einem indischen Streetfood-Erlebnis ein: Wellblech ziert die Wände, während Lichtquellen hinter feinen Schlitzzen auf Augenhöhe des Gastes für einen Lichteinfall sorgen, der wie Tageslicht anmutet. Das Lichtspiel an der Wand wirkt so, als würde Sonne in den Innenraum dringen – ein Hauch indischer Sommer liegt in der Luft. Die Lampen im Industrial Style sowie die Neon-Schriftzüge verleihen dem Lokal gleichzeitig einen urbanen Touch. Insgesamt wirkt das Licht sehr warm und einladend und auch das Lichtkonzept vermittelt: Hier treffen Tradition und Moderne aufeinander.

Extrem wichtig ist, dass man das Licht entsprechend nach Jahreszeit und Stimmung anpassen kann.

Dabei helfen automatische Steuerungssysteme, die man beispielsweise an der Tageszeit ausrichten kann. Der Effekt auf die Gäste? Warmes Licht (unterhalb von 3000 Kelvin) wirkt gemütlich, die Gäste fühlen sich wohl und geborgen. Auch darüber lässt sich die Verweildauer beeinflussen. Man sollte allerdings unbedingt darauf achten, dass das Lichtkonzept die Farben der servierten Speisen nicht unnatürlich verzerrt, das Auge isst ja bekanntlich mit. Vor allem sollte man mit bunten Farben sparsam arbeiten.

Surprise, surprise! Etwas Positives, das wie aus dem Nichts kommt und womit man nicht gerechnet hat, freut einen meistens besonders, und wenn es noch so klein ist.

Es ist wichtig, dass man Elemente in den Gastraum integriert, die „unvorhergesehenen, kreativen Überraschungen“ gleichkommen.

Das kann eine ungewöhnliche Lichtinstallation, ein ausgeklügelter Gruß aus der Küche oder eine neuartige Wortkombination in der Karte sein. Denn die meisten Gäste freuen sich über kleine, angenehme Überraschungen, auch das angelehnt an Erinnerungen aus der Kindheit. Wie die Überraschung aussieht, ist der eigenen Kreativität überlassen. Je außergewöhnlicher die Überraschung, desto höher ist die Chance, dass man im Kopf des Gastes eine neue Erinnerung schafft, die er immer mit dem Lokal oder Hotel verbinden wird.

Hat man viel Stammkundschaft, sollte man sich unbedingt Mühe geben, die treuen Gäste immer wieder zu überraschen. Das können gewitzte Sprüche auf den Treppentufen zur Toilette sein, nette Grüße auf den Tischen oder besondere Verkaufsaktionen. Wichtig ist, dass man seine Gäste immer wieder überraschen kann, sodass bei ihnen Neugierde geweckt wird und sie sich beim nächsten Mal fragen: „Was haben die sich heute wohl wieder ausgedacht?“

Fazit zum Neuromarketing in der Gastronomie. Natürlich kann man mit Neuromarketing keine Hirn-

wäsche betreiben. Wer jedoch weiß, wie Entscheidungen getroffen werden, kann dieses Wissen nutzen, um die Entscheidungen seiner Gäste zu beeinflussen. All das sind Hebel, mit deren Hilfe man den Erfolg der gastronomischen Unternehmung ankurbeln kann. Doch es gilt: Die Basics müssen stimmen, das Konzept gut durchdacht sein. Nur wer seine Zielgruppen kennt und seinen Betrieb regelmäßig einer kritischen Analyse unterzieht, kann langfristig erfolgreich sein. Wer bei allem Erfolg dann noch offen für neue Wege bleibt und sich auch mal aus seiner Komfortzone begibt, beweist Weitblick und kann sich an der Spitze durchsetzen. Albert Einstein sagte einst: „Die reinste Form des Wahnsinns ist es, alles beim Alten zu lassen und gleichzeitig zu hoffen, dass sich etwas ändert.“ Kleine Veränderungen können oft Großes bewirken. Man darf sich nur nicht davor scheuen, etwas zu verändern und mit der Zeit zu gehen. Das Wissen rund um Neuromarketing und Verhaltenspsychologie macht oft den Unterschied zwischen „erfolgreich“ und „Spitzenreiter“, in Großunternehmen genauso wie in der Gastronomie und Hotellerie.

Anhang

Danksagung

Wir wollen Danke sagen: Danke, dass ihr uns Jahr für Jahr euer Vertrauen schenkt, den Austausch mit uns sucht und uns immer zu neuen Ideen und Themen inspiriert.

Ohne diesen Austausch in der gastromatic-Community wäre der zweite Band des Personalkompasses nicht möglich gewesen. Wir hoffen, dass für euch ein paar hilfreiche Tipps und Anregungen dabei sind, die sich direkt in der Praxis anwenden lassen, um gemeinsam das Arbeiten besser und schöner zu machen.

Ein besonderer Dank geht an unsere fleißigen Autoren, die viel Mühe und ihr geballtes Branchen-Know-How in das Schreiben der Beiträge gesteckt haben, größtenteils neben ihren gastromatischen Hauptaufgaben als Gastronauten.

Und jetzt noch ein letzter Blick in die Zukunft: Auch im kommenden Jahr erwarten euch wieder viele neue Inhalte zu den Themen Personalwissen, Gastrostories, Arbeitsrecht, Erfolgstipps und Branchentrends auf unserem Blog. Schaut dort gerne vorbei und klickt euch durch die Artikel, oder noch besser: Reicht direkt eure Ideen zu

neuen Beiträgen bei uns ein und wir machen uns für euch schlau. Das Formular dazu findet ihr direkt auf unserem Blog: blog.gastromatic.de

Euer gastromatic-Team

Rechtlicher Hinweis

Unsere Beiträge sind urheberrechtlich geschützt und eine Vervielfältigung und Verbreitung dieser Veröffentlichung, auch auszugsweise und/oder in digitalisierter Form, ist nur mit Quellenangabe gestattet.

Bei den dieser Publikation zugrundeliegenden Informationen handelt es sich um rechtlich unverbindliche Auskünfte, die keine individuelle Rechtsberatung darstellen. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige Informationen zu liefern, erheben diese keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit und wir geben keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit oder Qualität der bereitgestellten Informationen sowie der aufgeführten Rechtsprechung. Niemand sollte ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation handeln.

Haftungsansprüche gegen die Autoren, welche sich auf Schäden materieller oder ideeller Art beziehen, die durch die Nutzung oder Nichtnutzung der dargebotenen Informationen beziehungsweise durch die Nutzung fehlerhafter und unvollständiger Informationen verursacht wurden, sind grundsätzlich ausgeschlossen. Im Übrigen freuen wir uns aber über Anmerkungen zu rechtlichen und praktischen Hinweisen, damit wir unsere Informationsvielfalt nachhaltig verbessern können.

Sprachlicher Hinweis

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Publikation bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen vorwiegend die gewohnte männliche Sprachform verwendet. Dies impliziert keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts, sondern ist im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen. Lieber würden wir eine geschlechtergerechte Sprache verwenden, jedoch häufen sich die relevanten Substantive (wie Mitarbeiter*innen, Kolleg*innen, Arbeitnehmer*innen, Persona-

ler*innen, Arbeitgeber*innen etc.) derart häufig, dass wir zugunsten des Leseflusses davon absehen.

Quellenverzeichnis

- ① https://go.softgarden.de/hubfs/180130_Studien_Stellenanzeigen/softgarden_Studie_Stellenanzeigen_2018.pdf
- ② https://securemedia.newjobs.com/dege/Studien/2017/Recruiting_Trends_2017_Special_Mobile_Recruiting.pdf, S. 11
- ③ https://www.metahr.de/wp-content/uploads/Candidate_Journey_Studie_2017.pdf
- ④ <https://blog.metahr.de/2017/02/13/onboarding-experience-was-bei-integration-und-bindung-neuer-mitarbeiter-zaehlt/>
- ⑤ https://www.metahr.de/wp-content/uploads/Candidate_Journey_Studie_2017.pdf
- ⑥ https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetige/BroschuereQualitaetArbeit0010015179004.pdf?__blob=publicationFile
- ⑦ Buchebner-Ferstl, S., Dörfler, S., Haas, M., & Niksova, D. (2011). *Teilzeit: eine Studie zu betrieb-*

lichen Effekten von Teilzeitbeschäftigung

- ⑧ https://www.deutsche-rentenversicherung.de/Allgemein/de/Inhalt/5_Services/03_broschueren_und_mehr/01_broschueren/01_national/betriebliche_altersversorgung.html
- ⑨ <https://www.orderman.com/gastrostudie/American>
- ⑩ Economic Review 2017, 107(8): 2168–2203; <https://pubs.aea-web.org/doi/pdfplus/10.1257/aer.20160788>
- ⑪ <https://www.orderman.com/gastrostudie/>
- ⑫ <https://de.style.yahoo.com/shopping-studie-wie-musik-und-kundenansturm-das-kaufverhalten-beeinflussen-140244005.html?guccounter=1>
- ⑬ <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431912000175>

Impressum

© **gastromatic** 2018

Personalkompass Band 2

1. Auflage, Dezember 2018

Herausgeber

vertical cloud solution GmbH

Geschäftsführung

Florian Klima, Patrick Pöttsch

Texte

Barbara Schumacher, Anna Rosón
Eichelmann, Antonia Kühn,
Philip Kunze, Valerija Schwarz,
Fabian Weis, Patrick Pöttsch

Komposition und Korrektorat

Anna Rosón Eichelmann,
Valerija Schwarz, Max Raupach

Konzept und Gestaltung

Lejla Memišević, Sophia Wilke

Druck

Offizin Scheufele
Druck und Medien GmbH & Co. KG
Stuttgart

Kontakt

vertical cloud solution GmbH

Kasinostraße 60

64293 Darmstadt

Tel. +49 6151 7877-744

info@gastromatic.de

www.gastromatic.de

**Ihr möchtet regelmäßig
informiert werden?**

Facebook: Gastromatic

Abonniert unseren

Newsletter auf:

blog.gastromatic.de

Die Arbeitswelt befindet sich im Wandel – das ist auch im Gastgewerbe spürbar. Immer mehr Arbeitnehmer fordern eine veränderte Arbeitskultur. So findet in Gastronomie und Hotellerie allmählich ein Umdenken statt, denn eine mit Wertschätzung und Freude verbundene Arbeitswelt ist die Grundlage für langfristigen unternehmerischen Erfolg. Das nehmen wir zum Anlass, um über neue Wege nachzudenken: Wie kann man als Gastgeber den alten und neuen Herausforderungen zeitgemäß begegnen? Welche Themen von morgen sollte man schon heute im Blick haben? Wie kann man Arbeitsabläufe verbessern und damit die Weichen für ein besseres Arbeiten stellen? Mit den Themenblöcken Personal, Recht, Vergütung und Erfolgsstrategien wollen wir Anstöße geben, um diese Fragen zu beantworten und auf eine erfolgreiche Zukunft zuzusteuern.