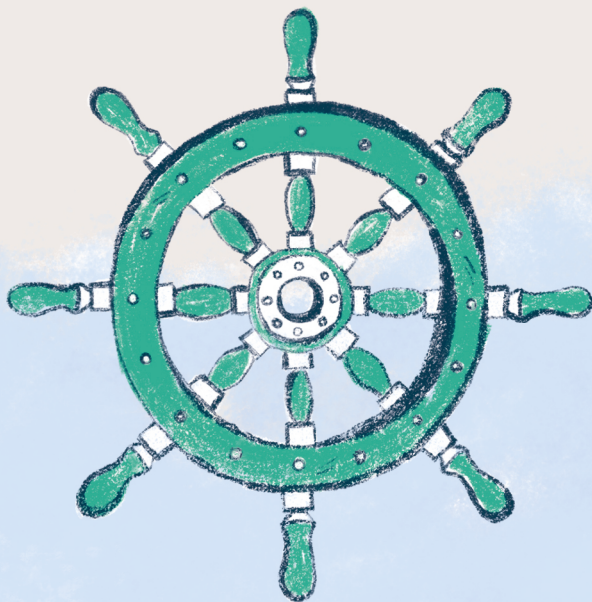


PERSONALKOMPASS

BAND 3



**Mit optimalem Personaleinsatz
auf Erfolgskurs**

Vorwort

Liebe Kundinnen und Kunden,

Traditionen muss man pflegen – ganz besonders, wenn alles in Bewegung ist. Eine gastromatic-Tradition, auf die wir besonders stolz sind, ist der Personalkompass, mit dem wir zum dritten Mal in Folge unser Wissen für euch bündeln.

Während der 1. Band¹ wichtiges Grundlagenwissen abklapperte und wir uns im 2. Band² mit neuen Wegen rund um das Thema Personal beschäftigt haben, geht es uns hier um einen Ansatz, mit dem ihr unternehmerische Ziele definieren und diese in der Praxis Schritt für Schritt ansteuern könnt. Wie wir das machen? Wir erarbeiten anhand eines anschaulichen Beispiels eine **strategische Jahresplanung von Mitarbeiterstunden** und bringen diese mit **operativen Maßnahmen zur Zielerreichung** zusammen: **top-down trifft bottom-up!**

Damit geben wir euch einen Kompass an die Hand, der ein wahres Multitalent ist: Er hilft top-down Ziele zu formulieren, sie im operativen Geschäft bottom-up anzupeilen und diese mit möglichen Kurskorrekturen wirklich zu erreichen. Gleichzeitig werden neue Gedanken angestoßen. Doch der Ansatz ist viel mehr als eine strategische Herangehensweise an das Verteilen von Mitarbeiterstunden – er ist ein Denkwerkzeug und ein Mindset, das hilft mit Herausforderungen aller Art umzugehen.

Ganz zentral ist dabei die Frage, wie man die Maßnahmen und Kurskorrekturen zur Zielerreichung angeht und wieviel

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

² Auch der 2. Band ist im Kundenportal verfügbar.

Verantwortung das Team dabei trägt: Behält man selbst alles im Blick? Oder ist es nicht viel effizienter und gleichzeitig befriedigender für Teammitglieder, wenn alle eine Vorstellung vom großen Ganzen haben und auf Mikromanagement-Ebene selbst Lösungen finden, um gemeinsame Ziele zu erreichen?

Doch wie kann man sich dem Thema pragmatisch nähern, ohne gleich all seine Strukturen über den Haufen zu schmeißen? Wir liefern dazu erste Denkanstöße und zeigen, weshalb es für die Zielerreichung in einem erfolgreichen Betrieb essenziell ist, das Personal einzubinden und Strukturen zu schaffen, die jedem ein Stück mehr Verantwortung und eine Form von Weiterentwicklung ermöglichen.

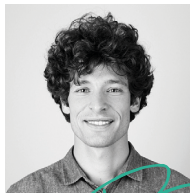
An dieser Stelle kommt *New Work* ins Spiel – eine globale Entwicklung, mit der wir uns schon lange beschäftigen und die wir bereits im 2. Band umrissen haben. *New Work* ist längst keine Modeerscheinung, sondern als Framework für das Zusammenarbeiten im Team eine elementare Säule unternehmerischen Erfolgs. Dass *gastromatic* genau dafür steht – nach innen im Team und nach außen im Markt – zeigen wir tagtäglich auf unterschiedlichsten Ebenen. Denn wir bieten unserem eigenen Team viel Raum für Entwicklung und eigene Ideen.

Diese Ansätze tragen wir durch unsere Arbeit, unseren Blog und nicht zuletzt durch unseren **Podcast „Zwei zu Tisch“** in die Branche und regen zum Austausch an. Zusammen mit unserer Community entwickeln wir unsere Software unermüdlich weiter und versuchen bei all dem die Transformation im Arbeitsmarkt mitzudenken. So ist auch unsere **automatisierte**

Dienstplanung entstanden – ein absolutes Zukunftsthema!

Wir haben einen **intelligenten Algorithmus** auf den Weg gebracht, der in wenigen Minuten Millionen von Kombinationen aus Schichten und Mitarbeitenden ausprobiert, um das Personal optimal auf die Schichten zu verteilen. Dabei werden nicht nur alle regulatorischen Vorgaben und Fähigkeiten der Mitarbeitenden berücksichtigt und indirekt die Personalkosten gesteuert, auch die faire Gestaltung des Dienstplans spielt eine entscheidende Rolle. Und so schließt sich der Kreis zur Mitarbeiterzufriedenheit und dem Menschen im Fokus.

Auf diese Weise füllen wir unsere Unternehmensvision „**Gemeinsam Arbeiten neu denken**“ täglich mit Leben und übernehmen Verantwortung: für unsere Zusammenarbeit, unsere Community aus Kundinnen und Kunden, aber auch für die Arbeitnehmenden da draußen. Wir freuen uns sehr, auch mit dem 3. Band an unsere Vision anzuknüpfen und wünschen euch viel Spaß beim Lesen, Planen und Umsetzen!



Florian & Patrick,
Geschäftsführer von gastromatic

Inhalt

Vorwort 3

Inhalt 6

- I top-down & bottom-up: Ein wichtiges Denkwerkzeug für strategische Planung 10**
 - Über Kapitel II: top-down-Ansatz als Makromanagement 11
 - Über Kapitel III: bottom-up-Ansatz als Mikromanagement 11
 - Über Kapitel IV: Kurskorrekturen 14

- II top-down: Mit der Jahresplanung strategische Ziele setzen 16**
 - 2.1 Ein Exkurs zur Mitarbeiterproduktivität und ihren Grenzen 17**
 - Nutzen und Grenzen der Mitarbeiterproduktivität 17
 - Eine neue Kennzahl muss her 18

 - 2.2 Mit der Gästeproduktivität Mitarbeiterstunden schätzen 20**
 - Schritt 1: Sales Planung 20
 - Schritt 2: Betreuungsschlüssel mit Gästeproduktivität bestimmen 23
 - Schritt 3: Benötigte produktive Stunden berechnen 24
 - Schritt 4: Unproduktive Stunden berechnen 24
 - Schritt 5: Abwesenheitsstunden bestimmen 26
 - Schritt 6: Mitarbeiterstunden addieren 32
 - Zwischenfazit zu Mitarbeiterstunden 32
 - Ein Seitenblick: Personaleinsatzquote ermitteln 32

2.3 Personalstamm mit geschätzten Mitarbeiterstunden abgleichen 36

Schritt 1: Tatsächliche Stundenkapazität ermitteln 38

Schritt 2: Stundendifferenz berechnen 40

Zwischenfazit zum Stundenabgleich 41

2.4 Mit dem Ergebnis strategisch arbeiten 43

Das Stundendefizit in eine positive Bilanz umwandeln 43

Schritt 1: Urlaube clever planen 43

Schritt 2: Gästeproduktivität anpassen 50

Zwischenfazit zur Stundensteuerung 53

III bottom-up: In der Praxis Ziele erreichen 54

3.1 Lean Management 55

Was ist Lean Management? 55

Voraussetzungen für Lean Management in der Praxis 56

Lean Management in der Gastronomie 59

Fazit zum Lean Management 61

3.2 New-Work-Ansätze: Agil zum Ziel mit Scrum 62

New Work – Was steckt dahinter? 63

Lasst uns über Rollen sprechen 65

Schritt für Schritt zum Ziel mit Scrum 67

Learnings für euren bottom-up-Prozess 71

Fazit zu New-Work-Ansätzen für die Gastronomie 73

3.3 Dienstplanung & Zeiterfassung, die mitdenken 77

Die Bedarfsermittlung 78

Das perfekte Match aus Mitarbeitenden und Schicht 86

Automatische Dienstplanung 88

Zeiterfassung neu gedacht 89

IV Kurskorrekturen: Anpassen und neue Wege finden 92

Weniger ist mehr 93

Monatliches Reporting und Analyse 93

Gastzufriedenheit und Betriebsabläufe 96

Einfluss auf den Jahresplan 97

Maßnahmen festlegen 98

Anhang 104

Danksagung 105

Abkürzungs- & Symbolverzeichnis 105

Rechtlicher Hinweis 106

Impressum 108



I

top-down & bottom-up: Ein wichtiges Denkwerkzeug für strategische Planung

Jeder Mensch, der eine Führungsrolle bekleidet, kennt dieses Gefühl der schier unendlichen Möglichkeiten von Dingen, die man im Unternehmen verbessern kann. Wofür aber verwenden wir unsere Zeit und welche Maßnahmen bringen uns wirklich voran, helfen uns erfolgreicher zu werden?

Im Personalkompass (3. Band) wollen wir Licht ins Dunkel bringen und die wichtigsten Zusammenhänge bei dem wohl kniffligsten Thema – den optimalen Personaleinsatz – beleuchten. Bevor wir mit dem eigentlichen Inhalt loslegen, stellen wir ein tolles „Denkwerkzeug“ vor, um unsere Gedanken besser zu ordnen und strukturierter vorzugehen, wenn es um die Definition eigener Unternehmensziele geht: top-down trifft bottom-up.

Wir möchten euch helfen, eure kostbare Zeit und euer Geld bestmöglich und zielgerichtet zu investieren. Egal, ob ihr also Personalkosten optimieren wollt oder andere strategische Ziele im Auge habt: Mit dem hier erklärten Ansatz könnt ihr auch anderweitige Ziele ins Visier nehmen und umsetzen. Dafür ist es wichtig, die Wirkzusammenhänge zu verstehen. Deshalb stimmen wir euch jetzt erstmal auf den Gedankengang im Personalkompass und damit auf die Verbindung von top-down und bottom-up ein.

Der präsentierte Ansatz setzt sich aus drei wichtigen Teilen zusammen, die wir nun der Reihe nach vorstellen. Die einzelnen Kapitel in diesem Buch orientieren sich an diesen Teilen.

Über Kapitel II: top-down-Ansatz als Makromanagement. Wenn man ein Haus bauen möchte, muss man dieses gründlich planen. In Zusammenarbeit mit der Architektin versucht man seine eigenen Vorstellungen des perfekten Hauses auszuarbeiten. Natürlich gibt es Einschränkungen, wie zum Beispiel die Größe des Grundstücks, den Bebauungsplan und die maximalen Kosten des Hauses. Sobald der Plan steht und der Statiker die Machbarkeit abgesegnet hat, geht

es darum, das Haus wirklich zu bauen.

Diese Analogie eignet sich sehr gut, um unseren Ansatz verständlich zu machen. Bevor wir uns im Kleinklein verlieren (auf den Hausbau bezogen: Welche Farbe sollen unsere Vorhänge haben oder welche Lampe werden wir im Esszimmer aufhängen? etc.), geht es darum, einen ganzheitlichen Plan zu erstellen, der sich mit unseren Wünschen deckt und die Restriktionen unseres Geschäfts berücksichtigt. Das heißt: Wir versetzen uns in eine Makroperspektive und versuchen von oben nach unten (top-down) unsere Ziele für unser Unternehmen zu definieren. Natürlich kann man den Plan alleine erstellen, aber das beste Ergebnis erzielt man wahrscheinlich in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Spezialist*innen, also im Austausch mit dem Team.

Im zweiten Kapitel stellen wir euch vor, wie man Stück für Stück einen Jahresplan erstellt und somit top-down seine Zielwerte für den Personaleinsatz herleitet.

Über Kapitel III: bottom-up-Ansatz als Mikromanagement. Durch die top-down generierten Ziele ergeben sich automatisch Aufgaben und Zielsetzungen für das operative Geschäft.

Mit den gefundenen Ansatzpunkten kann man seine Zeit und Energie zielgerichteter gestalten und wird von der angesprochenen Flut an Verbesserungsmöglichkeiten nicht erschlagen.

Man muss jedoch dazu sagen, dass es dadurch nicht immer leichter wird, da auch die gefundenen Ansatzpunkte vielschichtig und komplex sein können. Beispielsweise könnte ein Ziel sein, dass die Urlaubstage über das Jahr gesehen besser verteilt werden müssen, damit in den umsatzstarken Monaten mehr Mitarbeiterstunden zur Verfügung stehen. Wie übersetzt man dieses Ziel dann in das operative Geschäft und wie gut schafft man es, dieses Ziel zu erreichen? Im dritten Kapitel stellen wir euch deshalb eine „Toolbox“ zur Verfügung, die euch dabei helfen soll, die gesetzten Ziele in konkrete Maßnahmen zu überführen. Um die Idee des top-down- und bottom-up-Ansatzes noch verständlicher zu machen, haben wir aus unseren Gedanken mal eine Visualisierung gemacht. (Abb. 1, S. 12) ↗



Abbildung 1

Die mit dem top-down-Ansatz erarbeitete Strategie führt zu einem Zielkorridor. Durch eine Reihe von operativen Maßnahmen (in Form von kleinen Quadraten dargestellt) versucht man diesen Korridor bestmöglich von unten nach oben (bottom-up) zu „treffen“. Wie bereits erwähnt könnte eine operative Maßnahme auf dem Weg zum Zielkorridor die bessere Verteilung von Urlaubstagen sein.

Neben der „Toolbox“, die wir euch im dritten Kapitel präsentieren werden, geben wir euch einige Hinweise, in welcher Reihenfolge ihr gewisse Maßnahmen anwenden solltet.



soal

ist

Über Kapitel IV: Kurskorrekturen.

Für das nächste erklärende Bild verlassen wir unser Haus auf der Erde und begeben uns in höhere Sphären: Sobald ein Flugzeug in der Luft ist, übernimmt die meiste Arbeit der Autopilot. Was die wenigsten Menschen wissen: Ein Flugzeug ist auf dem gesamten Weg bis zum Zielflughafen zu keinem Zeitpunkt zu 100% auf geradem Kurs. Durch den kontinuierlichen Abgleich zwischen SOLL und IST und die daraus resultierenden Korrekturmaßnahmen versucht der Autopilot die Flugroute einzuhalten, um am Ende den Zielflughafen zu erreichen. Diese Metapher eignet sich perfekt für den dritten Teil des vorgestellten Denkansatzes. Als Führungskraft muss man kontinuierlich kleine Kurskorrekturen vornehmen – und auch das eigene Team auf diese flexible Art zu denken einstimmen – weil man seine Pläne nie eins zu eins umsetzen kann. Das ist auch nicht schlimm, sondern Teil des Geschäfts und des Lebens. Am Ende sollte jedoch sichergestellt werden, dass man den geplanten Zielflughafen erreicht.

Und wie sieht das in der Praxis aus? Als Hilfestellung, um einen regelmäßigen SOLL/IST-Vergleich zu erhalten, dient ein monatliches Reporting, welches wir im letzten Kapitel

vorstellen werden. Das Reporting ist die Schnittstelle zwischen den top-down geplanten Zielen und den tatsächlichen bottom-up erreichten Ergebnissen. Auf Basis der Abweichung zwischen SOLL und IST muss man die notwendigen Kurskorrekturen diskutieren. An dieser Stelle sollte man genau überlegen, wie man den „Zielflughafen“ trotz Abweichung erreichen kann. Es gibt dabei zwei verschiedenen Möglichkeiten:

Option 1: Einen neuen Weg finden, um bottom-up in den Zielkorridor zu gelangen oder einen bestehenden Weg für eine gewisse Zeit weiter verfolgen und dann jedoch eine andere „Abzweigung“ wählen.

Option 2: Man versucht top-down einen neuen Weg zu den festgelegten Zielen zu finden. Hieraus ergeben sich dann eventuell neue Ansatzpunkte für das operative Geschäft.

Der Charme dieses Ansatzes ist, dass man seinen „Zielflughafen“ (zum Beispiel die Personaleinsatzquote) immer konstant hält und diesen nur durch neue Wege (top-down oder bottom-up) auch sicher ansteuert. Im letzten Kapitel wird anhand eines Beispiels die hier vorgestellte

Methodik verdeutlicht. Der präsentierte Denkansatz kann euch in vielen unternehmerischen Fragestellungen helfen und ist damit nicht nur auf diesen Themenkomplex limitiert. Mit diesem Wissen im Gepäck seid ihr gut gewappnet – jetzt wünschen wir ganz viel Spaß auf eurer Reise zum optimalen Personaleinsatz.

II

top-down: Mit der Jahresplanung strategische Ziele setzen

Von Dwight D. Eisenhower stammt das Zitat „Pläne sind unwichtig, planen ist alles“. Durch den Vorgang des Planens stößt man meist auf interessante Fragestellungen oder entdeckt ungeahnte Chancen und Risiken, die das Geschäft erheblich beeinflussen können. Genau diese Tatsache ist die Quintessenz von Eisenhowers Worten. Da kein Mensch die Zukunft perfekt voraussagen und seine Schritte planen kann, ist für den geschäftlichen Nutzen nicht der fertige Plan, sondern der Prozess des Planens entscheidend. Und der ist in der Regel besonders erkenntnisreich und umsichtig, wenn man ihn gemeinsam mit anderen gestaltet. Wir planen an der Stelle sozusagen „modellhaft“, zielorientiert und optimierunggetrieben – legen euch aber ans Herz, mit eurem Team im Austausch zu bleiben, um das Beste aus eurer top-down-Jahresplanung rauszuholen.

2.1

Ein Exkurs zur *Mitarbeiterproduktivität* und ihren Grenzen

Eine weit verbreitete Kennzahl, die in der Gastronomie häufig zum Planen verwendet wird, ist der Umsatz pro Mitarbeiter = **Mitarbeiterproduktivität (MP)**. Sie lässt sich einfach berechnen und jeder kann sich etwas darunter vorstellen. Genau diese Einfachheit führt in der Praxis häufig dazu, dass die MP von Gastronom*innen intuitiv verwendet und interpretiert wird. Nicht selten führt genau das jedoch zu gefährlichen Trugschlüssen, die sich wiederum negativ auf das Planungsergebnis auswirken.

Trotz ihrer Einfachheit gibt es unterschiedliche Herangehensweisen, um die MP zu ermitteln. Um im Folgenden von der gleichen Kennzahl auszugehen, definieren wir die MP als das Verhältnis vom (Netto-)Umsatz zur geleisteten Arbeitszeit im gleichen Zeitraum. Die MP lässt sich entsprechend wie folgt berechnen:

$MP = \text{Nettoumsatz} / \text{geleistete Arbeitsstunden} [\text{€} / \text{MA h}]$

Bei den geleisteten Arbeitsstunden handelt es sich um die Summe der absolvierten Arbeitsstunden aller Mitarbeitenden.

Nutzen und Grenzen der MP. Welche Erkenntnisse können wir nun aus der MP ziehen? Grundsätzlich gilt, dass Rückschlüsse aus der MP immer mit Vorsicht zu genießen sind. Zwar lässt sie sich gut nutzen, um ein allgemeines Gefühl dafür zu bekommen, wie das Geschäft läuft: Ist der Umsatz pro Arbeitsstunde beispielsweise niedriger als der Stundenlohn, läuft etwas gehörig schief. Doch sie hat auch Grenzen: Um diese bei der Planung des Personalbedarfs noch konkreter zu veranschaulichen, spielen wir ein Beispiel durch.

Nehmen wir an, dass in einer Schicht im Service zwei Personen arbeiten, die gemeinsam 800 € Umsatz erwirtschaften. In einer zweiten Schicht arbeiten ebenfalls zwei Personen. Sie erwirtschaften bei der gleichen Anzahl an Arbeitsstunden jedoch 1.200 €. Was können wir daraus schließen? Können wir überhaupt etwas daraus schließen? Mögliche Gründe für die unterschiedlichen Umsätze gibt es viele:

2.1 EXKURS MP

- In der ersten Schicht waren schlicht weniger Gäste da, eine Person hätte ausgereicht.
- In der ersten Schicht waren zwar ebenso viele Gäste anwesend, jedoch haben diese nur am Bier genippt und sich unterhalten (betreut werden müssen sie dennoch).
- In der zweiten Schicht wurden mehr teurere Speisen und Getränke bestellt, der Aufwand für das Personal war jedoch der gleiche.
- Die Mitarbeitenden der zweiten Schicht sind einfach besser.
- ...

Wie wir sehen, können wir aus den ermittelten Werten also keine unmittelbaren Schlüsse auf die Anzahl der benötigten Mitarbeitenden und die Einhaltung unserer Ziele (Gäste- und Mitarbeiterzufriedenheit) ziehen. Wir müssen uns von der MP lösen, da diese uns bei der Schätzung des optimalen Personalbedarfs fehlleiten kann.

Eine neue Kennzahl muss her.

Fest steht: Für die Interpretation der MP braucht es immer auch fundierte Kenntnisse zu den Rahmenbedingungen und anderen Einflussfaktoren auf den Umsatz. Insbesondere wenn

es darum geht, eine Kennzahl für die Ermittlung des jährlichen Personalbedarfs zu finden, sollte daher eine konstante Planungskennzahl bevorzugt werden, die stärker mit dem Personalbedarf korreliert. Die Lösung ist die Gästeproduktivität, auf die wir im anschließenden Kapitel näher eingehen.

2.2

Mit der Gästeproduktivität Mitarbeiterstunden schätzen

Nicht nur im Gastgewerbe, auch in vielen anderen Branchen stehen Arbeitgeber*innen vor der Herausforderung passendes Personal zu finden. Aber müssen es unbedingt mehr Teammitglieder sein?

Wir gehen einen Schritt zurück und schauen uns an, wie viele Mitarbeitende im Verlauf des nächsten Jahres zu bestimmten Zeiten eigentlich benötigt werden. Dafür nutzen wir den eingangs erklärten top-down-Ansatz: Auf monatlicher Basis ermitteln wir einen prognostizierten Stundenbedarf und zeigen zusätzlich, wie die benötigten Stunden mit dem Gesamtkonzept und der Strategie des Unternehmens zusammenhängen. Hier kommt die angekündigte Kennzahl ins Spiel: die **Gästeproduktivität (GP)**. Gerade das Jahresende bietet sich an, um mit dem Planungsprozess für das kommende Jahr zu starten und eine Planungsprognose für die Mitarbeiterstunden zu erstellen. In sechs Schritten und anhand eines anschaulichen Fullservice-Restaurant-Beispiels **B** spielen wir die Jahresplanung einmal mit euch durch.

Schritt 1: Sales Planung. Es geht direkt mit einem schwierigen und zeit-aufwendigen Teil los: Man muss den monatlichen Umsatz sowie die Gästezahlen bestimmen. Eine naheliegende Variante zur Bestimmung wäre eine Schätzung anhand der Vorjahreswerte (falls vorhanden). Diese Option bietet sich an, um schnell eine Planung auf die Beine zu stellen. Nachteil: Es können sich größere Fehler einschleichen, wodurch die Planung deutlich daneben liegen kann.

Eine aufwendigere Methode besteht darin, die Umsätze und Gästezahlen pro Tag händisch zu ermitteln und dann für jeden Monat aufzusummieren. Schwerwiegende Fehler können hierdurch eigentlich ausgeschlossen werden und zusätzlich beschäftigt man sich ausgiebig mit dem Geschäft, was sicherlich nicht schaden kann.

Eine elegante, zeitsparende und hochwertige Prognosemethode ist die Verwendung von künstlicher Intelligenz und maschinellem Lernen.



Mit Hilfe festgelegter Inputparameter (die für jedes Geschäft individuell festgelegt werden müssen) versucht man mit Algorithmen Muster in den Unternehmensdaten zu erkennen. Dank der Mustererkennung können präzise Prognosen automatisch erstellt werden.

Das Beste daran ist, dass die Algorithmen aus neuen Daten lernen können, um dadurch die Prognosen kontinuierlich zu verbessern.

Jetzt sagt ihr zu Recht: Wer kann sowas selbst bewerkstelligen? Es ist klar, dass dies ein komplexer Prozess ist und die technische Umsetzung eines spezialisierten Teams bedarf.

 Sollte es hier Bedarf geben, könnt ihr gerne auf uns zukommen.

Noch ein Wort zu den Gästezahlen: Falls sie nicht direkt im Kassensystem abgelesen werden können, gibt es beispielsweise folgende Möglichkeiten diese zu bestimmen:

- ❶ **Von der Anzahl der Rechnungen ableiten:** Wenn man aus dem Kassensystem die Anzahl der Rechnungen exportieren kann, muss man diese Anzahl mit der durchschnittlichen Anzahl von Gästen pro Rechnung multiplizieren (diese Kennzahl kann man sicherlich ungefähr abschätzen). Hier ein einfaches Beispiel:
Anzahl Rechnung Januar: 10.000
Durchschnittliche Gäste pro Rechnung: 2
→ **Gäste im Januar: 20.000**

- ❷ **Vom Umsatz ableiten:** Hierfür verwendet man den sogenannten „Durchschnittsbon“ beziehungsweise die Durchschnittsrechnung sowie die durchschnittliche Anzahl von Gästen pro Rechnung. Hier ein Beispiel:
Umsatz August: 150.000€
Durchschnittsbon/Durchschnittsrechnung: 15€
→ **Anzahl Rechnungen im August: 10.000**
Durchschnittliche Gäste pro Rechnung: 2
→ **Gäste im August: 20.000**

Wenn nun alle Werte ermittelt sind, sollten diese wie folgt in eine Tabelle eingetragen werden. (Abb. 2, S. 23) 

	NETTO- UMSATZ IN €	GÄSTE- ZAHLEN
Jan	150.000	21.429
Feb	170.000	24.286
Mär	212.000	30.286
Σ Q1	532.000	76.001
Apr	215.000	30.714
Mai	250.000	35.714
Jun	207.000	29.571
Σ Q2	672.000	95.999
Jul	170.000	24.286
Aug	150.000	21.429
Sep	215.000	30.714
Σ Q3	535.000	76.429
Okt	250.000	35.714
Nov	210.000	30.000
Dez	280.000	40.000
Σ Q4	740.000	105.714
Total	2.479.000	354.143

Abbildung 2

Schritt 2: Betreuungsschlüssel mit Gästeproduktivität bestimmen. Nur nochmal zur Erinnerung: Am Ende der Planung wollen wir wissen, wie viele Mitarbeiterstunden im nächsten Jahr benötigt werden. Aus diesem Grund müssen wir nun eine „Produktivitätskennzahl“ wählen, für die wir einen Zielwert bestimmen.

Die bekannteste Produktivitätskennzahl, die wir von den meisten im Gastgewerbe immer wieder hören, ist die sogenannte Mitarbeiterproduktivität, die wir im vorausgegangenen Abschnitt bereits kritisch durchleuchtet haben. Stattdessen wenden wir uns jetzt der bereits angekündigten Gästeproduktivität zu.

Die Gästeproduktivität beschreibt den Betreuungsschlüssel zwischen Gast und Personal. Anders formuliert: Auf wie viele Gäste kommt ein Teammitglied? Wichtig: Eingerechnet werden hier alle operativ tätigen Mitarbeitenden.

Ein Beispiel zur Veranschaulichung: Angenommen in einem Restaurant befinden sich 50 Gäste, die sich gut betreut fühlen. Um dieses Gasterlebnis zu ermöglichen, arbeiten zwei Servicekräfte, zwei Küchenkräfte und eine Thekenkraft gleichzeitig. Aber nicht nur die Gäste fühlen sich wohl, sondern auch die Mitarbeitenden,

weil die Auslastung weder zu hoch noch zu niedrig ist. Für dieses Restaurant ergibt sich ein Betreuungsschlüssel (GP) von 10 (50 Gäste/5 operative Mitarbeitende). Ein gut gewähltes Gast/Mitarbeitenden-Verhältnis liefert immer eine gute Annäherung für die Anzahl des benötigten Personals, da man sich auf den Gast und nicht auf den Umsatz konzentriert. Aus diesem Grund ist die GP bei der Prognose des Mitarbeiterbedarfs um einiges „stabiler“ als die MP.

Mit der GP ganz eng verbunden ist die strategische Ausrichtung beziehungsweise das Konzept des Unternehmens. Je niedriger die GP angesetzt wird, desto mehr Mitarbeitende werden pro Gast benötigt. Das ruft wiederum höhere Personalkosten hervor und bedeutet im Umkehrschluss höhere Preise für Gäste. Höhere Preise führen zu einem veränderten Kundenkreis, der bestimmte Ansprüche an sein gastronomisches Erlebnis hat und auch Marketing-technisch gesondert angesprochen werden möchte. Das Gleiche gilt natürlich auch in die andere Richtung, also bei einer höheren GP.

Die GP stellt Unternehmer*innen also vor die spannende Frage, ob die derzeitige Konzeption mit der gelebten Realität zusammenpasst und

ob man zukünftig etwas ändern sollte. Wie man im weiteren Verlauf sehen wird, ist das Festlegen der GP der maßgebliche Treiber der benötigten Mitarbeiterstunden und somit auch ausschlaggebend für die daraus resultierenden Personalkosten. Aus diesem Grund lohnt es sich, an dieser Stelle etwas mehr Denkarbeit zu investieren.

Schritt 3: Benötigte produktive Stunden berechnen. Kommen wir nun auf das von uns oben gewählte Beispielrestaurant **B** zurück, in dem wir die Sales Planung bereits abgeschlossen haben. Der Geschäftsführer befindet sich im mittleren Preissegment, hat aus den Daten des letzten Jahres eine GP von sieben ermittelt und setzt diese auch in seine Jahresplanung ein. Aus der GP ergeben sich nun die benötigten produktiven Stunden. Produktiv bedeutet, dass diese Stunden der (unmittelbaren oder mittelbaren) Wertschöpfung am Gast dienen. Am besten kann man die produktiven Stunden anhand der unproduktiven Stunden erklären. (Abb. 3, S. 25) →

Schritt 4: Unproduktive Stunden berechnen. Ein guter Plan zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass er nicht nur die wertschöpfenden

2.2 MIT GP MITARBEITERSTUNDEN SCHÄTZEN

	NETTO- UMSATZ IN €	GÄSTE- ZAHLEN	GP	STUNDEN
				PROD.
Jan	150.000	21.429	7	3.061
Feb	170.000	24.286	7	3.469
Mär	212.000	30.286	7	4.327
Σ Q1	532.000	76.001		10.857
Apr	215.000	30.714	7	4.388
Mai	250.000	35.714	7	5.102
Jun	207.000	29.571	7	4.224
Σ Q2	672.000	95.999		13.714
Jul	170.000	24.286	7	3.469
Aug	150.000	21.429	7	3.061
Sep	215.000	30.714	7	4.388
Σ Q3	535.000	76.429		10.918
Okt	250.000	35.714	7	5.102
Nov	210.000	30.000	7	4.286
Dez	280.000	40.000	7	5.714
Σ Q4	740.000	105.714		15.102
Total	2.479.000	354.143		50.591

Abbildung 3

Stunden berücksichtigt (produktive Stunden), sondern auch alle Vor- und Nacharbeiten (unproduktive Stunden). Dafür muss detailliert ermittelt und einkalkuliert werden, welche Nebentätigkeiten anfallen und wieviel Aufwand diese verursachen. Um im Bild des Beispielrestaurants **B** zu bleiben, muss man neben dem Aufnehmen der Bestellung, dem Zapfen des Getränks und der Zubereitung des Essens ebenso Zeiten zum Säubern der Küchenutensilien oder zum Eindecken der Tische berücksichtigen. Der Begriff der „unproduktiven“ Stunden kann in diesem Zusammenhang irreführend sein, es sind keineswegs untätig verbrachte Zeiten gemeint. Vielmehr geht es um die nicht wertschöpfend eingesetzten Stunden, die also nicht direkt dem Kundennutzen dienen. Sie sollten durch die genaue Betrachtung eines typischen Tagesablaufs aufgenommen und entsprechend hochgerechnet werden.

Zurück zu unserem Beispielrestaurant **B**: Der Geschäftsführer hat die unproduktiven Stunden von der Restaurantleiterin grob erfassen lassen (siehe auch hierzu den Ansatz zum Lean Management). Auch diese Stunden müssen in die Jahresplanung eingesetzt werden. (Abb. 4, S.27) —>

Schritt 5: Abwesenheitsstunden bestimmen. Neben den produktiven und unproduktiven Stunden gibt es noch einen weiteren Treiber für Lohnkosten: Abwesenheiten wie Urlaub, Krankheit, Weiterbildung etc. Manche Abwesenheiten, insbesondere Krankheiten, können zwar durch eine gewisse Quote in die Planung eingerechnet werden, die konkrete Verteilung über das Jahr lässt sich jedoch nicht aktiv steuern. Was man allerdings weiß: Die Krankheitsquote ist eng mit dem Betriebsklima und der Arbeitsauslastung verbunden. Somit lässt sich die Krankheitsquote zwar nicht direkt, aber vielleicht doch indirekt steuern. Anders verhält es sich mit Urlaubszeiten, hier lauert ein oft unterschätztes Potenzial zur Steigerung der Effizienz.

Idealerweise werden die Urlaube der Mitarbeitenden so geplant, dass sie antizyklisch zu den besonders umsatzstarken Zeiten des Jahres liegen.

2.2 MIT GP MITARBEITERSTUNDEN SCHÄTZEN

	NETTO- UMSATZ IN €	GÄSTE- ZAHLEN	GP	STUNDEN	
				PROD.	UNPROD.
Jan	150.000	21.429	7	3.061	275
Feb	170.000	24.286	7	3.469	312
Mär	212.000	30.286	7	4.327	389
Σ Q1	532.000	76.001		10.857	976
Apr	215.000	30.714	7	4.388	395
Mai	250.000	35.714	7	5.102	459
Jun	207.000	29.571	7	4.224	380
Σ Q2	672.000	95.999		13.714	1.234
Jul	170.000	24.286	7	3.469	312
Aug	150.000	21.429	7	3.061	275
Sep	215.000	30.714	7	4.388	395
Σ Q3	535.000	76.429		10.918	982
Okt	250.000	35.714	7	5.102	459
Nov	210.000	30.000	7	4.286	386
Dez	280.000	40.000	7	5.714	514
Σ Q4	740.000	105.714		15.102	1.359
Total	2.479.000	354.143		50.591	4.551

Abbildung 4

2.2 MIT GP MITARBEITERSTUNDEN SCHÄTZEN

Je mehr Umsatz zu erwarten ist, desto weniger Mitarbeitende sollten Urlaub haben – bestenfalls werden die Urlaube in den Zeiten verbraucht, in denen die wenigsten Gäste zu erwarten sind. So stehen zur Bewirtung vieler Gäste auch entsprechend viele Mitarbeitende zur Verfügung, während in umsatzschwächeren Zeiten die Auslastung und damit die Produktivität der Mitarbeitenden trotzdem auf einem guten Niveau gehalten werden kann. (Abb. 5, S. 28)

Optimale Urlaubsplanung.

- erwarteter Umsatz
- geplante Urlaubsstunden
- erwartete GP

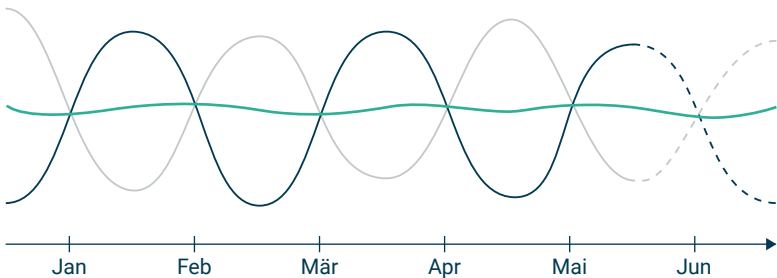


Abbildung 5

Da in jedem Betrieb mit Menschen gearbeitet wird und Urlaubsbedürfnisse der Mitarbeitenden von verschiedenen Faktoren abhängen (Schulferien, Ferienzeiten der Partner etc.), wird selten eine optimale Verteilung der Urlaubszeiten erreicht werden. Durch frühzeitige Bekanntgabe, transparente Regelungen und vielleicht sogar ein Anreizsystem kann die Verteilung dieser Abwesenheiten jedoch in die richtigen Bahnen gelenkt werden, ohne Frust zu verursachen. In unserem Beispielrestaurant **B** ermittelt der Geschäftsführer über sein Personalplanungstool die Krankheitsstunden und die Urlaubsstunden aus dem letzten Jahr und setzt diese als grobe Annäherung in die Jahresplanung ein. (Abb. 6, S. 30 & 31) 



2.2 MIT GP MITARBEITERSTUNDEN SCHÄTZEN

	NETTO- UMSATZ IN €	GÄSTE- ZAHLEN	GP	
Jan	150.000	21.429	7	
Feb	170.000	24.286	7	
Mär	212.000	30.286	7	
Σ Q1	532.000	76.001		
Apr	215.000	30.714	7	
Mai	250.000	35.714	7	
Jun	207.000	29.571	7	
Σ Q2	672.000	95.999		
Jul	170.000	24.286	7	
Aug	150.000	21.429	7	
Sep	215.000	30.714	7	
Σ Q3	535.000	76.429		
Okt	250.000	35.714	7	
Nov	210.000	30.000	7	
Dez	280.000	40.000	7	
Σ Q4	740.000	105.714		
Total	2.479.000	354.143		

2.2 MIT GP MITARBEITERSTUNDEN SCHÄTZEN

	STUNDEN			
	PROD.	UNPROD.	KRANKHEIT	URLAUB
	3.061	275	92	306
	3.469	312	104	694
	4.327	389	130	216
	10.857	976	326	1.216
	4.388	395	132	1.316
	5.102	459	153	5
	4.224	380	127	42
	13.714	1.234	412	1.363
	3.469	312	104	520
	3.061	275	92	367
	4.388	395	132	439
	10.918	982	328	1.326
	5.102	459	153	714
	4.286	386	129	129
	5.714	514	171	1.143
	15.102	1.359	453	1.986
	50.591	4.551	1.519	5.891

Abbildung 6

Schritt 6: Mitarbeiterstunden addieren. Nun hat man alle „Stundenbestandteile“ ermittelt und kann diese zusammenrechnen. In unserem Beispielrestaurant **B** sieht das Ergebnis wie folgt aus: Wie man in der Tabelle sieht, benötigt man für das gesamte Jahr 62.552 Stunden. Das würde in etwa 30 Vollzeit-Äquivalenten entsprechen. (Abb. 7, S. 33) —>

Es lohnt sich definitiv, mal mit der Gästeproduktivität herumzuexperimentieren. Wir sind sicher, dass sich daraus interessante Erkenntnisse ziehen lassen. Und wer weiß, vielleicht eröffnet euch das eine ganz neue Perspektive auf den eigenen Betrieb.

Zwischenfazit zu Mitarbeiterstunden. Bevor man nach neuen Mitarbeitenden sucht, sollte man sich einen Jahresplan erstellen, um die benötigten Mitarbeiterstunden zu berechnen.

Durch die hier vorgestellte Planung stößt man automatisch auf ganz grundsätzliche Fragen, die sich auf die Unternehmensstrategie und das Konzept beziehen.

Wer gute Antworten auf diese Fragen findet, kann ein stimmiges Business aufbauen und weiß ziemlich genau, in welchem Monat er wie viele Mitarbeiterstunden benötigt.

Im nächsten Teil werden wir die Brücke zum tatsächlichen Personalstamm schlagen und die eigentlichen Stundendifferenzen zwischen PLAN und IST aufdecken. Dabei diskutieren wir auch, wie man mit diesen Differenzen umgeht.

Ein Seitenblick: Personaleinsatzquote ermitteln. Der Großteil der Arbeit ist erledigt, aber eine Sache kann man hier als Nebenprodukt noch mitnehmen: Mit Hilfe der errechneten Mitarbeiterstunden ist die Abschätzung der Personalkosten jetzt kein Problem mehr. Für unser Beispielrestaurant **B** haben wir einen durchschnittlichen Lohn von 11 Euro angenommen (als Personalnebenkosten wurden 20% angesetzt). Durch die Personalkosten lässt sich nun eine der wichtigsten Kennzahlen, nämlich die **Personaleinsatzquote (PEQ)**, bestimmen. (Abb. 8, S. 34) 

2.2 MIT GP MITARBEITERSTUNDEN SCHÄTZEN

	STUNDEN				
	PROD.	UNPROD.	KRANKHEIT	URLAUB	GESAMT
Jan	3.061	275	92	306	3.734
Feb	3.469	312	104	694	4.579
Mär	4.327	389	130	216	5.062
Σ Q1	10.857	976	326	1.216	13.375
Apr	4.388	395	132	1.316	6.231
Mai	5.102	459	153	5	5.719
Jun	4.224	380	127	42	4.773
Σ Q2	13.714	1.234	412	1.363	16.723
Jul	3.469	312	104	520	4.405
Aug	3.061	275	92	367	3.795
Sep	4.388	395	132	439	5.354
Σ Q3	10.918	982	328	1.326	13.554
Okt	5.102	459	153	714	6.428
Nov	4.286	386	129	129	4.930
Dez	5.714	514	171	1.143	7.542
Σ Q4	15.102	1.359	453	1.986	18.900
Total	50.591	4.551	1.519	5.891	62.552

Abbildung 7

2.2 MIT GP MITARBEITERSTUNDEN SCHÄTZEN

	NETTO- UMSATZ IN €	STUNDEN	PERS.- KOSTEN IN €	PEQ
		GESAMT		
Jan	150.000	3.734	49.289	32,86%
Feb	170.000	4.579	60.443	35,55%
Mär	212.000	5.062	66.818	31,52%
Σ Q1	532.000	13.375	176.550	33,19%
Apr	215.000	6.231	82.249	38,26%
Mai	250.000	5.719	75.491	30,20%
Jun	207.000	4.773	63.004	30,44%
Σ Q2	672.000	16.723	220.744	32,85%
Jul	170.000	4.405	58.146	34,20%
Aug	150.000	3.795	50.094	33,40%
Sep	215.000	5.354	70.673	32,87%
Σ Q3	535.000	13.554	178.913	33,44%
Okt	250.000	6.428	84.850	33,94%
Nov	210.000	4.930	65.076	30,99%
Dez	280.000	7.542	99.554	35,56%
Σ Q4	740.000	18.900	249.480	33,71%
Total	2.479.000	62.552	825.687	33,31%

Abbildung 8

In dem vorgestellten Ansatz resultiert die PEQ aus der Planung der Mitarbeiterstunden, welche wiederum an die Unternehmensstrategie geknüpft sind. Falls dieser Wert zufriedenstellend ist, sollte man sich diesen unbedingt gedanklich festhalten und versuchen dieses Jahresziel zu erreichen.

Natürlich kann man den Weg auch andersherum aufbauen, indem man die PEQ vorgibt und dann das dazugehörige Betreuungsverhältnis ermittelt. Dieser Ansatz fordert jedoch nicht unbedingt die Unternehmensstrategie heraus, sondern gibt lediglich ein wirtschaftliches Ziel vor. Aus diesem Grund finden wir den vorgestellten Ansatz, also den konzeptionellen Weg, deutlich spannender und vielversprechender.

2.3

Personalstamm mit geschätzten Mitarbeiterstunden abgleichen

Ihr ahnt es sicher schon – Zeit für eine kleine Auffrischung: Wie war der Gedankengang bis hierhin? Im vorangegangenen Kapitel haben wir die Mitarbeiterstunden für das kommende Jahr auf Basis der „Gästeproduktivität“ geschätzt. Die benötigten

Mitarbeiterstunden basieren auf einer Summe aus produktiven, unproduktiven, Urlaubs- und Krankheitsstunden. Hier kommt nochmal das Ergebnis der Beispielrechnung. (Abb. 7, S. 33 & 36) ↓

Jetzt wollen wir herausfinden, wie man die Stundendifferenz zwischen dem geschätzten Stundenbedarf und dem tatsächlichen Mitarbeiterstamm ermitteln kann, also wie man die Zahl mit dem Personalstamm abgleicht.

STUNDEN				
PROD.	UNPROD.	KRANKHEIT	URLAUB	GESAMT
3.061	275	92	306	3.734
3.469	312	104	694	4.579
4.327	389	130	216	5.062
10.857	976	326	1.216	13.375
4.388	395	132	1.316	6.231
5.102	459	153	5	5.719
4.224	380	127	42	4.773
13.714	1.234	412	1.363	16.723
3.469	312	104	520	4.405
3.061	275	92	367	3.795
4.388	395	132	439	5.354
10.918	982	328	1.326	13.554
5.102	459	153	714	6.428
4.286	386	129	129	4.930
5.714	514	171	1.143	7.542
15.102	1.359	453	1.986	18.900
50.591	4.551	1.519	5.891	62.552

Wiederholung von Abbildung 7



2.3 PERSONAL MIT GESCHÄTZTEN STUNDEN ABGLEICHEN

Schritt 1: Tatsächliche Stundenkapazität ermitteln. Um die weiteren Ausführungen so verständlich wie möglich zu beschreiben, bleiben wir bei unserem Beispielrestaurant **B**, das uns als anschauliches Hilfsmittel dient. Die nachfolgende Tabelle zeigt den voraussichtlichen Mitarbeiterstamm des Beispielrestaurants im nächsten Jahr. Der Einfachheit halber

hat der Geschäftsführer des Restaurants den Mitarbeiterstamm aus 2019 als Referenzgröße in die Tabelle eingetragen. (Abb. 9, S. 38 & 39) ↓

Im Januar 2019 waren in unserem Beispielrestaurant insgesamt 17 Festangestellte und 13 geringfügig Beschäftigte angestellt. Wenn man alle monatlichen Stunden addiert, kommt man auf eine verfügbare Stunden-

	TATSÄCHLICHE STUNDENKAPAZITÄT	ANZAHL MITARBEITER ♂	
Jan	3.554	30	
Feb	3.554	29	
Mär	3.467	28	
Apr	4.032	33	
Mai	4.032	33	
Jun	4.098	34	
Jul	4.098	34	
Aug	4.098	34	
Sep	4.098	34	
Okt	4.098	34	
Nov	4.098	34	
Dez	4.098	34	
	47.325		

2.3 PERSONAL MIT GESCHÄTZTEN STUNDEN ABGLEICHEN

leistung von 3.554 Stunden. Mit anderen Worten: Diese Stunden stehen dem Inhaber tatsächlich zur Verfügung, um diese in seinem Geschäft in produktive, unproduktive, Urlaubs- und Krankheitsstunden aufzuteilen.

Ein Hinweis:

In der Tabelle wurden nicht alle möglichen Stundenverträge aufgetragen; es soll lediglich die Systematik veranschaulichen und zeigen, wie man aus seinem Mitarbeiterstamm die tatsächliche Stundenkapazität ermittelt.

	ANZAHL FESTANGESTELLTE ♂						ANZAHL AUSHILFEN ♂							VER- FÜGB. h
	40	35	30	25	20	15	20	15	12	10	9	8	7	
	174	152	131	109	87	65	87	65	52	44	39	35	30	
	10		5		2		10				3			
	11		5		2		8				3			
	11		5		2		7				3			
	12		6		2		10				3			
	12		6		2		10				3			
	12		6		2		10		1		3			
	12		6		2		10		1		3			
	12		6		2		10		1		3			
	12		6		2		10		1		3			
	12		6		2		10		1		3			
	12		6		2		10		1		3			
	12		6		2		10		1		3			

Abbildung 9

2.3 PERSONAL MIT GESCHÄTZTEN STUNDEN ABGLEICHEN

Schritt 2: Stundendifferenz berechnen. Dieser Schritt ist jetzt wirklich spannend: Der geplante Stundenbedarf im Jahr 2020, der durch eine detaillierte Umsatzplanung und strategische Entscheidungen ermittelt

wurde, wird nun mit dem tatsächlichen Mitarbeiterstamm verglichen. Vorhang auf für unser nächstes (und zugegebenermaßen ziemlich heftiges) Zwischenergebnis...

	GESCHÄTZTER STUNDENBEDARF	TATSÄCHLICHE STUNDENKAPAZITÄT	DIFFERENZ + / -
Jan	3.734	3.554	-180
Feb	4.579	3.554	-1.025
Mär	5.062	3.467	-1.595
Apr	6.231	4.032	-2.800
Mai	5.719	4.032	-2.199
Jun	4.773	4.098	-675
Jul	4.405	4.098	-307
Aug	3.795	4.098	303
Sep	5.354	4.098	-1.256
Okt	6.428	4.098	-2.330
Nov	4.930	4.098	-832
Dez	7.542	4.098	-3.444
Total	62.552	47.325	-15.227

Abbildung 10

Es führt zu einem kleinen Schock: Insgesamt fehlen dem Beispielrestaurant **B** auf Basis der Jahresplanung und des jetzigen Personalstamms ganze 15.227 Stunden. Die größten Differenzen entstehen in den umsatzstärksten Quartalen Q2 und Q4. Die Problematik wird noch verschärft, da ungefähr ein Drittel der tatsächlichen Stunden von Aushilfen geleistet wird. Die Verfügbarkeit dieser Stunden ist mit Vorsicht zu genießen, da diese Arbeitsverhältnisse (im Vergleich zu festangestellten Mitarbeitenden) von eher „unverbindlicher“ Natur sind.

Falls der Betrieb mit dieser Planung in das nächste Jahr startet, können die fehlenden Stunden gefährliche Auswirkungen auf das Geschäft haben. Mitarbeitende werden wahrscheinlich überlastet und sind in der Folge unzufrieden. Auch die Krankheitsquote könnte steigen, wodurch noch weniger Stunden zur Verfügung stehen.

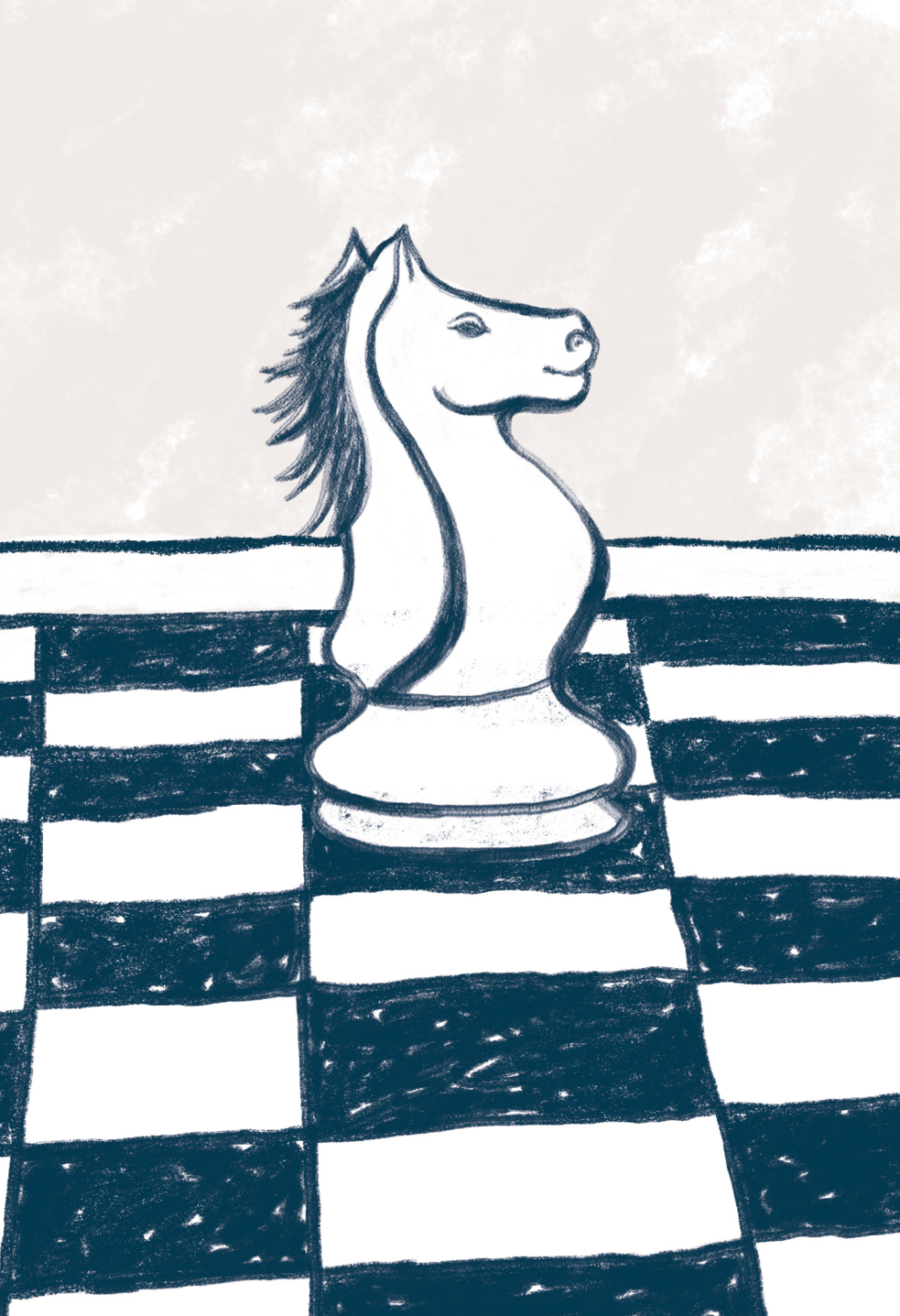
Die fehlenden und unzufriedenen Mitarbeitenden haben einen großen Einfluss auf die Gastzufriedenheit und somit auch auf den Umsatz.

Ein fehlender Umsatz verschlechtert das Betriebsergebnis und kann insbesondere in der Gastronomie zu finanziellen Engpässen führen.

Als langfristige Folge droht so ein angeslagenes und stressbelastetes Betriebsklima, woraus nicht selten eine hohe Fluktuation resultiert.

Zwischenfazit zum Stundenabgleich.

In unserem Beispielrestaurant **B** haben wir gesehen, dass es erhebliche Differenzen zwischen den benötigten Mitarbeiterstunden und den tatsächlich verfügbaren Stundenkapazitäten gibt. Falls man diese Planungsmängel ignoriert, können sich daraus gefährliche Auswirkungen auf das Geschäft ergeben: sinkende Mitarbeiter- und Gastzufriedenheit, weniger Umsatz, Abwandern von Mitarbeitenden, negatives Betriebsergebnis und vieles mehr. An dieser Stelle drängt sich die Frage auf, ob die einzige Lösung nun darin besteht, mehr Mitarbeitende einzustellen oder ob es andere strategische Möglichkeiten gibt, auch ohne Recruiting seine Ziele zu erreichen. Genau hierauf werden wir im nächsten Teil detailliert eingehen, um euch dann zu zeigen, wie man mit einer solchen Stundendifferenz umgehen kann.



2.4

Mit dem Ergebnis strategisch arbeiten

Wir steigen wieder mit einer kleinen Rekapitulation ins neue Kapitel ein: Im Kapitel 2.2 haben wir einen Ansatz präsentiert, mit dessen Hilfe man den jährlichen Stundenbedarf eines Unternehmens im Gastgewerbe ermitteln kann. Durch ein Beispiel wurde detailliert gezeigt, wie sich dieser Stundenbedarf zusammensetzt (produktive, unproduktive, Urlaubs- und Krankheitsstunden) und welchen Einfluss die strategische Ausrichtung auf die Stundenplanung hat. Zudem haben wir in Kapitel 2.3 die Brücke zwischen der Stundenplanung und dem tatsächlichen Mitarbeiterstamm geschlagen, um einen monatlichen Abgleich zwischen Planung und Realität vornehmen zu können. Was macht man nun mit diesem Ergebnis und welche Maßnahmen können daraus abgeleitet werden?

Das Stundendefizit in eine positive Bilanz umwandeln. In unserem fiktiven Restaurantbeispiel **B** hat unser Geschäftsführer nach dem Erstellen der Stundendifferenzen einen kleinen Schock erlitten, da ihm im nächsten

Jahr ungefähr 15.000 Stunden fehlen würden. Zur Erinnerung, so sah das Ergebnis konkret aus:

GESCHÄTZT. STUNDEN- BEDARF	TATS. STUNDEN- KAPAZITÄT	DIFFERENZ + / -
3.734	3.554	-180
4.579	3.554	-1.025
5.062	3.467	-1.595
6.231	4.032	-2.800
5.719	4.032	-2.199
4.773	4.098	-675
4.405	4.098	-307
3.795	4.098	303
5.354	4.098	-1.256
6.428	4.098	-2.330
4.930	4.098	-832
7.542	4.098	-3.444
62.552	47.325	-15.227

Wiederholung von Abbildung 10

Da es heutzutage nicht leicht ist, (gute) Mitarbeitende zu finden, müssen andere Stellschrauben gefunden werden, um die Stundendifferenzen zu reduzieren. Wie diese aussehen könnten, schauen wir uns im Folgenden an.

Schritt 1: Urlaube clever planen.

In dem vorangegangenen Artikel haben wir bereits auf eine optimale Urlaubsplanung hingewiesen. Zur Erinnerung:

Optimal wäre es, wenn man den Urlaub antizyklisch zum Umsatz oder den Gästezahlen planen würde. Eigentlich wäre das ziemlich intuitiv:

In umsatzschwachen Zeiten sollten die Mitarbeitenden „viel“ Urlaub nehmen und in umsatzstarken Zeiten wenig.

Dadurch erreicht man, dass zur richtigen Zeit genügend Mitarbeitende im „Haus“ sind und dies bedeutet wiederum, dass die Mitarbeiterauslastung stabil bleibt und der Gast sich gut betreut fühlt. Man verringert dadurch zwar nicht die errechneten Stundendifferenzen, jedoch verschiebt man die Stunden so, dass schwerwiegende Monatsdifferenzen abgeschwächt werden. Diese Idee klingt simpel, ist in der Umsetzung jedoch gar nicht so leicht. Es lohnt sich aber, den Aufwand zu betreiben, da vermeintlich kleine Änderungen weitreichende Folgen für das ganze Unternehmen haben können. Das System funktioniert nämlich wie ein „Teufelskreis“: Ist die Mitarbeiterauslastung in einem oder mehreren

Monaten zu hoch, steigt die Wahrscheinlichkeit von krankheitsbedingten Mitarbeiterausfällen oder im schlimmsten Fall von Kündigungen. Dies führt dazu, dass noch weniger Mitarbeiterstunden zur Verfügung stehen, was den angesprochenen Effekt verstärkt und sich unmittelbar auf den Gast und natürlich den Umsatz auswirkt.

Fehlende Mitarbeiterstunden in umsatzstarken Monaten. Wir springen jetzt wieder in unsere Jahresplanung, die wir für unser Beispielrestaurant **B** aufgestellt haben und schauen uns an, wie man diese Theorie am besten in die Praxis übersetzt. Wie immer lohnt es sich, eine geeignete Darstellung zu finden, um die zugrundeliegenden Daten besser interpretieren zu können. Wir fangen ganz leicht an und tasten uns dann vor.

Als erstes haben wir die monatlichen Stundendefizite und den Umsatz zusammen in ein Diagramm übertragen. Zusätzlich haben wir alle Monate markiert, in denen der geplante Umsatz 210.000€ übersteigt. Diese Monate sind die „Umsatzbringer“  und sind von zentraler Wichtigkeit für das Betriebsergebnis im kommenden Jahr. (Abb. 11, S. 45) 

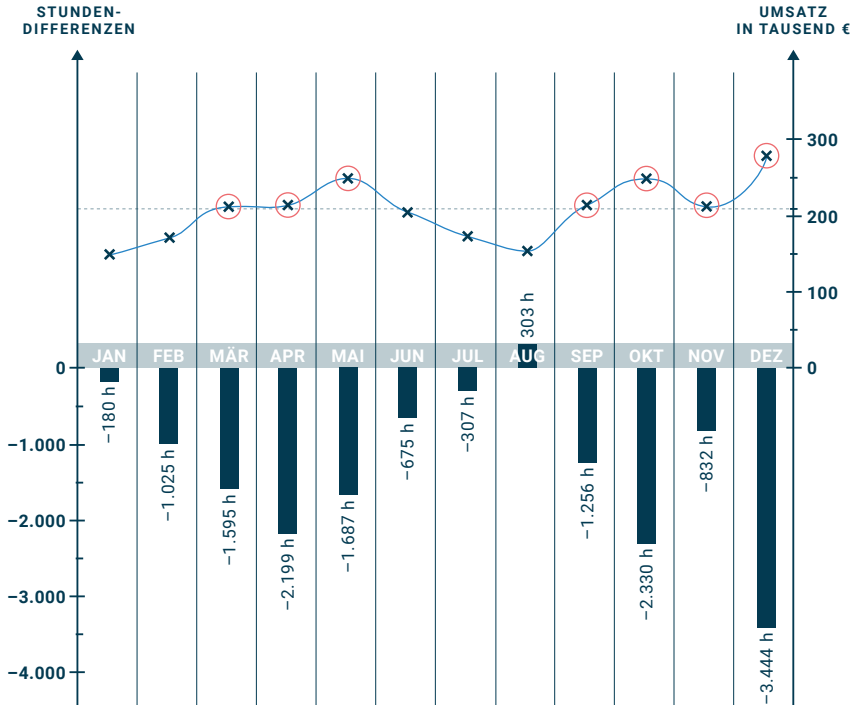


Abbildung 11

Wie man dem Schaubild entnehmen kann, fehlen in den umsatzstarken Monaten März, April, Mai, September, Oktober, November und Dezember jede Menge Mitarbeiterstunden. Am schlimmsten ist es im Dezember: Hier plant der Geschäftsführer einen Umsatz von 280.000€, doch es fehlen insgesamt 3.444 Stunden. So weit, so schlecht.

Wir fügen nun die prozentuale Urlaubsverteilung aus dem letzten Jahr dem Schaubild hinzu (dies war die Grundlage bei der Erstellung des Jahresplans und könnte auch im nächsten Jahr in etwa so eintreten).

(Abb. 12, S. 46) 

2.4 MIT DEM ERGEBNIS STRATEGISCH ARBEITEN

Prozentuale Urlaubsverteilung
aus dem letzten Jahr.

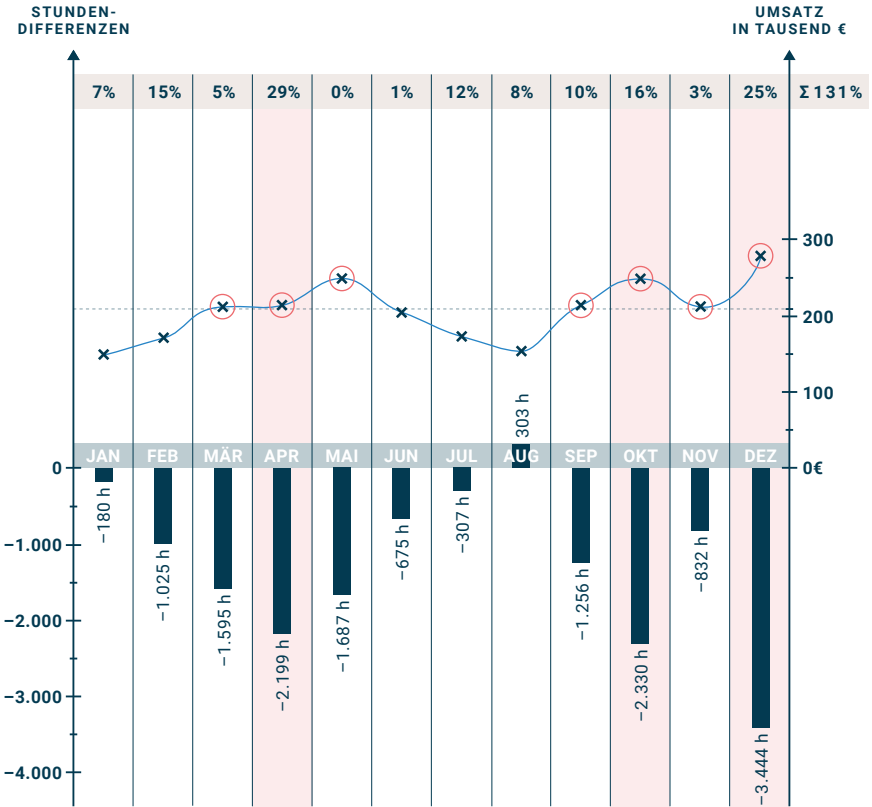


Abbildung 12

Sofort fällt auf, dass die Summe aller Urlaube auf 131% hinausläuft. Das ist der Tatsache geschuldet, dass Rest-

urlaube mit in das neue Jahr genommen wurden.

Hieraus ergibt sich direkt die erste strategische Entscheidung: Ab sofort sollte konsequent auf den Abbau der Urlaubstage geachtet werden, um im nächsten Jahr mehr Mitarbeiterstunden zur Verfügung zu haben.

Das passt auch zu einem aktuellen Urteil des Bundesarbeitsgerichts: Nur wenn der Arbeitgeber seine Mitarbeitenden über die Resturlaubsstände und Verfallsfristen zeitig vor Ende eines Jahres aufgeklärt hat und freiwillig kein Urlaub genommen wird, erlischt der Anspruch auf bezahlten Jahresurlaub.

Natürlich wird man nicht von heute auf morgen alle Urlaubstage abbauen können, weil ja auch im laufenden Geschäft die Mitarbeitenden gebraucht werden und die Urlaube schon teilweise feststehen. Wer jedoch seine Aufmerksamkeit auf dieses Thema lenkt, wird sicher einige Möglichkeiten finden, um das besser zu machen als im vergangenen Jahr.

Jetzt schnappen wir uns nochmal die umsatzstarken Monate und schauen uns parallel dazu die Urlaubsverteilung an. Bis auf den Monat März (5% aller Urlaubsstunden) wurden alle umsatzstarken Monate schlecht geplant. „Am schlimmsten trifft es die Monate April, Oktober und Dezember (rot gefärbt). In all diesen Monaten liegt die Urlaubsverteilung deutlich über 10%, was in den wichtigsten Monaten natürlich ein No-Go ist.

Urlaubsstunden strategisch umverteilen. Wie eingangs erwähnt, geht es nun darum, die Urlaubsstunden so zu legen, dass die Stundendifferenzen abgeschwächt werden, um den Teufelskreis erst gar nicht starten zu lassen. Der Geschäftsführer des Beispielrestaurants **B** trifft nun folgende strategische Entscheidungen für das kommende Jahr:

1 Resturlaubstage reduzieren.

Es wird schon in diesem Jahr versucht so wenig Resturlaub wie möglich mit ins nächste Jahr zu nehmen. Da nicht alles von heute auf morgen geht, ist das Ziel, 21 Prozentpunkte einzusparen, also statt 131% nur noch 110% als Planwert für die Urlaubsverteilung anzunehmen.

2.4 MIT DEM ERGEBNIS STRATEGISCH ARBEITEN

JAN	FEB	MÄR	APR	MAI	JUN	JUL	AUG	SEP	OKT	NOV	DEZ	
7%	15%	5%	29%	0%	1%	12%	8%	10%	16%	3%	25%	Σ 131%
10%-Pkt.				5%-Pkt.	10%-Pkt.		5%-Pkt.	6%-Pkt.		6%-Pkt.		
17%	15%	5%	4%	0%	6%	22%	19%	5%	4%	9%	4%	Σ 110%

Abbildung 13

2 Neue Urlaubsverteilung für das kommende Jahr. (Abb. 13, S. 48) ↗

Aus dem Monat April werden jeweils 10% der Urlaubsstunden auf die Monate Januar und Juli verschoben und 5% auf den Monat Juni. Im Oktober sollen zukünftig nur noch 4% der Urlaubsstunden liegen. Die Urlaube sollen dafür mehr im August (+6%) und November (+6%) liegen. Im August ergibt sich dadurch ein gewünschter Effekt, da die überschüssigen 291 Stunden durch den Urlaub aufgebraucht werden. Dabei ist jedoch zu beachten: Der Oktober ist aufgrund der günstigen Preise nach den Sommerferien und in einigen Bundesländern auch wegen der Herbstferien eine beliebte Urlaubszeit. Je nachdem, wer aus dem Team mit schulpflichtigen Kindern reisen will, sollte das im engen Austausch mit dem Team gut geplant und kommuniziert werden. Generell gilt: Bei aller Planliebe sollte man die Stunden

in einem Rahmen verschieben, in dem es der Vereinbarkeit von Beruf und privater Lebensführung nicht abträglich ist, da sonst an anderer Front Mitarbeiterfrust entsteht. Sofern das gewährleistet ist, sollten im letzten und umsatzstärksten Monat des Jahres zukünftig nur noch 4% aller Urlaubsstunden liegen. Die überschüssigen 21% werden nicht auf andere Monate umverteilt, da mit einem neuen Resturlaubsübertrag geplant wird.

Im Vergleich zu den beschriebenen Urlaubsverschiebungen der anderen Monate wurde hierdurch die Gesamtstundendifferenz um circa 1.000 Stunden reduziert. Jetzt fehlen „nur“ noch 14.300 Stunden.

Hinweis für alle, die das nachrechnen wollen: Bei den festangestellten Mitarbeitenden wurde von 2,08 Urlaubstagen pro Monat ausgegangen und bei den Aushilfen von 1/12 Urlaubstag pro Arbeitstag. Um den Effekt der

strategischen Urlaubsplanung nun nochmal deutlich zu zeigen, haben wir im folgenden Schaubild die Stunden-differenzen auf Basis der „alten“ und der „neuen“ Urlaubsplanung verglichen. (Abb. 14, S. 49) ↘

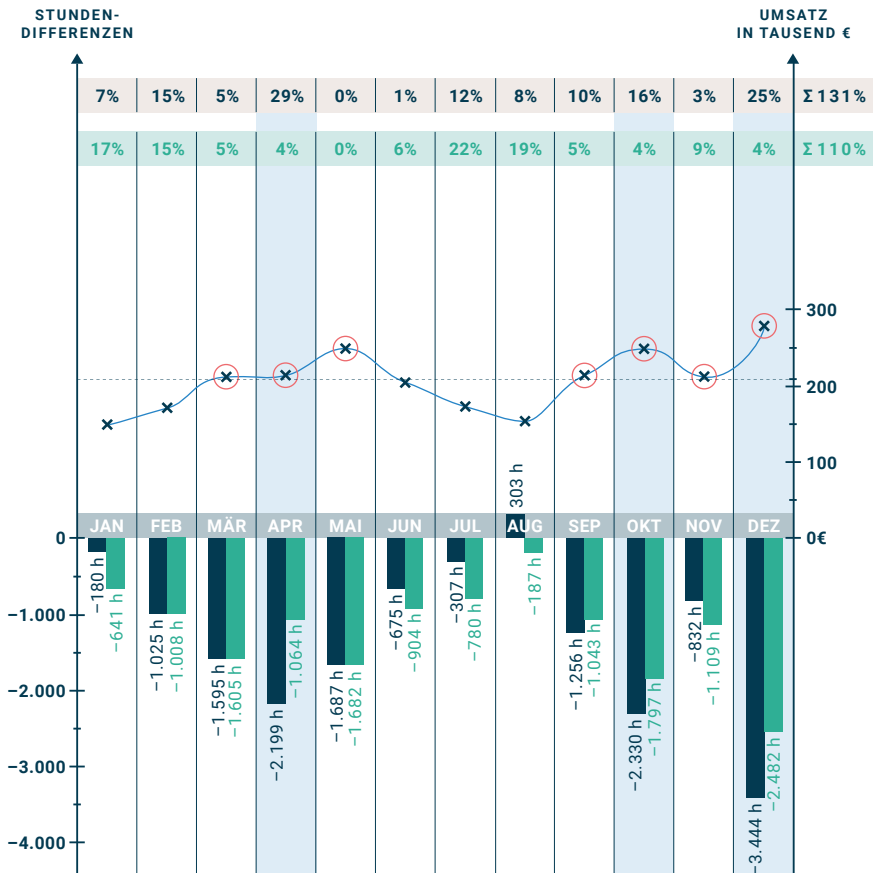


Abbildung 14

Wie man sieht, zeigen sich durch die Verschiebung deutliche Auswirkungen auf die Monate April, Oktober und Dezember. An dem Endergebnis der neuen Urlaubsplanung wird deutlich, wie sich die Stundendifferenzen in den umsatzstarken Monaten verschoben haben. Zwar ist das Ergebnis noch lange nicht gut, jedoch um einiges besser als vorher. Wie gesagt: Das Ganze kann sich zu einem Teufelskreis entwickeln, daher sind kleine Verbesserungen immer besser als gar keine.

Schritt 2: Gästeproduktivität (GP) anpassen. Beim Erstellen des Jahresplans haben wir die GP als zentrales Steuerungselement vorgestellt. Die GP beschreibt wie zuvor bereits wiederholt letztendlich den Betreuungsschlüssel zwischen Gast und Mitarbeitenden. Eine GP von sieben (das war die Annahme in unserem Jahresplan) bedeutet, dass im Schnitt pro sieben Gäste eine Person geplant werden sollte. Wählt man ein „schlechteres“ Betreuungsverhältnis, sagen wir eine GP von acht, dann benötigt man je nach Gästeaufkommen deutlich weniger Mitarbeiterstunden. Wenn man als „Stundenarchitekt*in“ einfach nur den Betreuungsschlüssel verändert, um produk-

tive Stunden zu „sparen“, fällt man wahrscheinlich auf die Nase. Hier gelten nämlich wieder die angesprochenen Wirkzusammenhänge: Durch das unausgeglichene Betreuungsverhältnis werden die Mitarbeitenden stärker ausgelastet. Eine stärkere Auslastung über einen längeren Zeitraum kann in Überforderung und Unzufriedenheit münden, was sich in Form einer erhöhten Krankheitsquote oder in der Fluktuationsziffer zeigen kann. Gleichzeitig bedeutet eine zu hohe GP natürlich auch weniger Betreuung pro Gast.

Um bei einer schlechteren GP trotzdem seine gesetzten Ziele (Wirtschaftlichkeit, Mitarbeiterzufriedenheit und Gastzufriedenheit) zu erreichen, muss man den beschriebenen Effekten entgegenwirken. Folgende strategische Möglichkeiten stehen zur Verfügung:

① Betriebsabläufe konsequent optimieren: Wenn Mitarbeitende beispielsweise bei der Bedienung der Kasse schneller werden oder andere Laufwege wählen, können zeitliche Einsparpotenziale realisiert werden. Welche Möglichkeiten es konkret gibt und wie man am besten vorgeht, könnt ihr in unserem Artikel zum Lean

Management nachlesen. Zudem erfährt ihr im Artikel zu New Work, wie ihr das Team-Potenzial nutzen könnt, um noch mehr aus euren Abläufen rauszuholen.

- ② **Mitarbeitertrainings:** Die gefühlte Servicequalität ist nicht von der Anzahl der „Tischbesuche“ abhängig, sondern basiert im Wesentlichen darauf, wie der generelle Umgang mit dem Gast ist. Hier kann man durch gezieltes Training viel erreichen (Gastzufriedenheit). Zusätzlich kann man Zusatzverkäufe und Teamboni daran koppeln (Umsatz und Mitarbeiterzufriedenheit).

- ③ **Optimierte Dienstpläne:** Hier gilt eine ganz leichte Formel: den richtigen Menschen zur richtigen Zeit am richtigen Ort einsetzen. Leicht ist allerdings längst nicht einfach, wie schon Starinvestor Warren Buffet treffend formuliert hat. Dieses Themengebiet ist höchst komplex und man benötigt viel Detailwissen und jede Menge EDV Unterstützung, um einen guten Plan zu schreiben. Auf der anderen Seite ist dies einer der größten Hebel, um die Effizienz zu

steigern. Auch hier lohnt es sich, tiefer in die Materie einzutauchen.

④ **Optimierte Zeiterfassung:**

Ein häufig beobachteter Fehler besteht darin, ein Zeiterfassungsgerät auf die Funktionen KOMMEN und GEHEN zu beschränken. Es geht aber vielmehr darum, dass dieses Gerät eng mit dem Dienstplan zusammenarbeitet und intelligent mit den Überstunden umgeht. Hier lassen sich enorm viele Stunden sparen und vor allem gute Erkenntnisse über den Betriebsablauf gewinnen.

Soweit die Theorie! Werfen wir wieder einen Blick auf das Beispielrestaurant ⑤ und die Herausforderungen, vor denen der Geschäftsführer steht. Nach der verbesserten Urlaubsplanung fehlen dem Restaurant im nächsten Jahr immer noch 14.300 Stunden. Aus reiner Neugier erhöhen wir die geplante GP von sieben auf zehn. In der Praxis geht das natürlich nur, wenn der Geschäftsführer sicher ist, dass er eine GP von zehn operativ auch wirklich hinkommt und entsprechende Vorkehrungen getroffen hat. In der Theorie hat sich nun das Ergebnis der Stundendifferenzen dadurch dramatisch verändert.

2.4 MIT DEM ERGEBNIS STRATEGISCH ARBEITEN

	GESCHÄTZTER STUNDENBEDARF	TATSÄCHLICHE STUNDENKAPAZITÄT	DIFFERENZ + / -
Jan	3.167	3.554	387
Feb	3.398	3.554	156
Mär	3.619	3.467	-152
Apr	3.620	4.032	412
Mai	3.999	4.032	33
Jun	3.583	4.098	515
Jul	3.714	4.098	384
Aug	3.257	4.098	841
Sep	3.665	4.098	433
Okt	4.180	4.098	-82
Nov	3.766	4.098	332
Dez	4.661	4.098	-563
Total	44.627	47.325	2.698

Abbildung 15

Statt der fehlenden 15.227 Stunden kommt man nun auf einen Stundenüberschuss von 2.698 Stunden und das nur, weil man von einer Änderung der Gastbetreuung ausgeht. Der Geschäftsführer des Beispielrestaurant ist hocherfreut und gleichzeitig absolut beflügelt, in effiziente Betriebsabläufe, Mitarbeitertrainings und

Software zur Personaleinsatzplanung zu investieren. Wenn man von einem Stundenlohn von 11€ und 22% Personalnebenkosten ausgeht, könnte man 200.996 Euro ($15.227 \text{ h} \cdot 11\text{€} / \text{h} \cdot 1,22$) durch verbesserte Abläufe und Systeme einsparen.

**Oder anders formuliert:
Es stehen circa 201.000 €
Budget für diese Maßnahmen zur Verfügung,
um die gesetzten
wirtschaftlichen Ziele
zu erreichen.**

Wenn man noch einen Schritt weitergeht, könnte man sich überlegen, ob man dieses Budget in drei wichtige Säulen investiert: zum einen in die beschriebenen Abläufe und Systeme, aber auch in bessere Löhne der Angestellten und in hochwertige Ware, um die Produkte zu verbessern.

Dieser Mix führt dazu, keine neuen Mitarbeitenden einstellen zu müssen, den Gästen bessere Produkte zum gleichen Preis anzubieten und die Gäste und Mitarbeitenden zu treuen Fans zu machen. So kommt es nicht zum Teufelskreis, sondern zu einer Spirale des Erfolgs.

Der Nachteil an dem vorgeschlagenen Szenario ist, dass die Investitionskosten teilweise vorauslaufend sind und der Nutzen daraus nachträglich eintritt. Man muss manchmal einen Schritt zurück machen, um danach zwei nach vorne gehen zu können.

Zwischenfazit zur Stundensteuerung. Durch die globale Perspektive auf die Wirkzusammenhänge zwischen Personaleinsatz und Sales Planung und insbesondere durch das Zahlenbeispiel wird der Wert von gezielten Investitionen in effiziente Betriebsabläufe, Mitarbeitertrainings und gute Software deutlich gezeigt. Die Steuerung der Urlaubsstunden in Kombination mit der richtigen GP kann zu einer Spirale des Erfolgs führen, die für alle „Beteiligten“ (Mitarbeitende, Gäste und Inhaber*innen) zu einem „Win“ führt. Einige von euch fragen sich sicher: Wie überführt man jetzt diesen Jahresplan in das operative Geschäft?

Um dem auf den Grund zu gehen, wechseln wir in den folgenden Kapiteln von der Makroperspektive ins Mikromanagement. Durch das Mikromanagement versuchen wir die gesetzten Ziele aus der Jahresplanung auch wirklich zu erreichen. Als Brücke beziehungsweise „Vermittler“ zwischen Mikro- und Makromanagement dient sodann das monatliche Reporting, das wir euch im letzten Kapitel (IV) vorstellen werden.

III

bottom-up: In der Praxis Ziele erreichen

Der Jahresplan steht – jetzt geht es ans Eingemachte: die Stellschrauben und Maßnahmen in der Praxis! Wie eingangs erklärt gibt es nun eine Reihe von Aufgaben für das operative Geschäft, aber man sollte ganz klar darüber hinausdenken. Nur durch das Verteilen von to-dos wird man seine globalen Ziele nicht erreichen. Um die Zeit und Energie im Team zielorientiert zu nutzen, gilt es ein Framework zu finden, in dessen Rahmen Mitarbeitende mitdenken, mitgestalten und nicht zuletzt lernen können. Denn nur, wenn jede Person im Betrieb aktiv beteiligt ist, können ungenutzte Potenziale erkannt werden. Kombiniert man die anvisierten operativen Aufgaben mit einer Teamkultur, die gemeinsames Arbeiten auf ein neues Level hebt, steht eurem Erfolg nichts im Weg.

3.1

Lean Management

Der wirtschaftliche Wert eines durchdachten Betriebsablaufs wurde anhand der Gästeproduktivität im vorherigen Kapitel aufgezeigt. Im gewählten Beispiel würde durch eine Steigerung der GP von sieben auf zehn eine Einsparung von 201.000€ bewirkt. Das Ziel besserer Betriebsabläufe sollte es demnach sein, die GP zu verbessern, ohne dass die Mitarbeiterauslastung und die Gastzufriedenheit darunter leiden. Aber wie kann man Betriebsabläufe nun konkret verbessern und wo fängt man am besten damit an? Ein hilfreiches Werkzeug, welches euch bei dieser Herausforderung unterstützt und stets als Leitplanke verstanden werden kann, ist das sogenannte Lean Management.

Was ist Lean Management? Viele werden es schon mal gehört haben und fragen sich jetzt vielleicht „Ist das nicht 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 etwa 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 des Lean Managements besteht im Wesentlichen darin, alle Prozesse und Abläufe eines Betriebs so zu optimieren, dass Verschwendung vermieden wird. Denn Verschwendung führt – so die Idee – zu mehr Kosten, schlechterer Qualität und letztlich zu niedriger Kundenzufriedenheit.

Als Verschwendung kann im Allgemeinen jeder Prozess und jeder Arbeitsschritt gesehen werden, der keinen Mehrwert für den Kunden bringt. Zur Kontrolle kann man sich einfach fragen: „Würden Gäste dafür zahlen?“

Im Lean Management unterscheidet man zwischen sieben Arten der Verschwendung:

- ➊ **Transport.** Unnötiger Transport von Produkten.
- ➋ **Wartezeiten.** Zeiten, in denen nicht gearbeitet werden kann, beispielsweise weil noch auf ein anderes Produkt gewartet werden muss.
- ➌ **Überproduktion.** Es wird mehr produziert als benötigt.
- ➍ **Unnötige Bewegung.** Jede Art der Bewegung von Mitarbeitenden, die sich vermeiden lässt.
- ➎ **Ausschuss/Nacharbeit.** Produkte mit Qualitätsmängeln, die (durch Mehrarbeit) beseitigt werden müssen oder dazu führen, dass das Produkt entsorgt wird.
- ➏ **Bestände.** Material- und Produktbestände, die wertvollen Platz belegen.
- ➐ **Over-Engineering.** Arbeit, die in die Fertigstellung eines Produktes investiert wird, dem Gast aber keinen Mehrwert bringt.

(Abb. 16, S. 57) —>

Voraussetzungen für Lean Management in der Praxis. Eine große Schwierigkeit in der Praxis ist es jedoch herauszufinden, welche Prozesse Verschwendung verursachen. Ähnlich wie die Spitze eines Eisberges 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 Betriebes:

- ➔ **Geschulte Mitarbeitende.** Alle Mitarbeitenden 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.** Extrem wichtig ist, dass die Unternehmenskultur Fehler zulässt. Macht ein Koch einen Fehler bei der 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



Abbildung 16

3.1 LEAN MANAGEMENT

kann, ohne negative Konsequenzen zu fürchten.

→ **Ganzheitliche und kontinuierliche Anwendung des Lean Managements.** Damit dieser Ansatz volle Wirkung entfalten kann, ist es wesentlich, dass er 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.

(Abb. 17, S. 58) ↘

Außerdem sollte man stets im Kopf behalten, dass Verschwendung nicht gleich Verschwendung ist. Es gibt durchaus Arbeitsschritte und Prozesse, die dem Kunden zwar keinen Mehrwert bieten, aber dennoch erledigt werden müssen. So putzt sich etwa die Küche nicht von allein. Im Lean Management unterscheidet man daher zwischen:

- Wertschöpfenden Prozessen
- Nicht wertschöpfenden, aber notwendigen Prozessen
- Nicht wertschöpfenden Prozessen

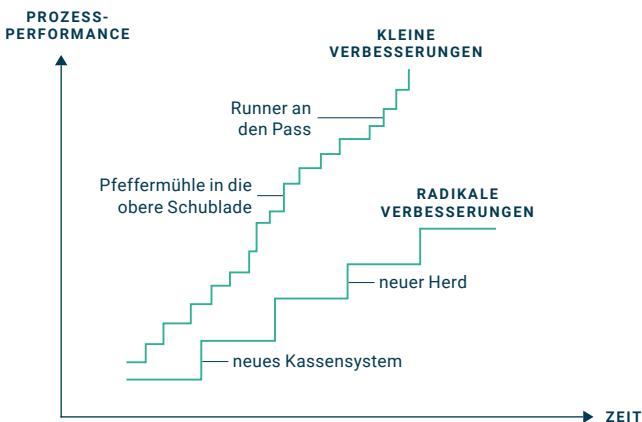


Abbildung 17

Der Fokus des Lean Managements liegt insbesondere darauf, wertschöpfende Prozesse zu optimieren und nicht wertschöpfende Prozesse – wo möglich – zu eliminieren.

Lean Management in der Gastronomie. Auch die beste Jahresplanung kann in der Praxis nichts gegen kurzfristige Entwicklungen ausrichten: Jemand kündigt aus heiterem Himmel oder ein besonders heißer Tag treibt scharenweise Menschen in euren Biergarten. Immer wieder werden sich kaum kalkulierbare Unklarheiten beim Personalbedarf ergeben, auf die man als Planer*in ad hoc reagieren muss. Da heißt es dann 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!“ Aber 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 auch wiederverwendet werden, um beispielsweise die Produktqualität zu steigern, das Marketing auszuweiten oder die Mitarbeitenden besser zu bezahlen – ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Genau hier liegt das große Potenzial, welches das Lean Management als bottom-up-Maßnahme 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 Bestrebung, 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 abge-

3.1 LEAN MANAGEMENT

stimmt wird, dass die Gerichte zeitgleich fertig werden.

Gute Prozesse sorgen erst dafür, dass Abläufe im Betrieb schnell und zuverlässig durchgeführt werden. Insbesondere in der Gastronomie müssen viele Prozesse sauber ineinandergreifen, was eine große Herausforderung darstellt. Arbeitet jedes Teammitglied 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 Standard-situationen wie der Aufnahme einer Bestellung oder dem Kassieren sollte es klar definierte Standardprozesse geben. Ebenso müssen die Schnittstellen zwischen verschiedenen Bereichen klar definiert sein: Wie kommuniziert etwa die Küche mit dem Service? In Stoßzeiten kann eine Person 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
- die Servicekraft hat mehr Zeit

Allgemeine Einflussfaktoren. Bevor man sich jedoch auf die Optimierung von Prozessen 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 Mitarbeitenden
- 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 ruhig mal etwas länger dauern kann?

Das Konzept zusammen mit den Zielen und Vorgaben bilden die Leitplanken für eine gute Personalbedarfsplanung und spätere Prozessoptimierungen. An der Stelle kommt natürlich das vielbesprochene Zusammenspiel von top-down definierten Zielen und bottom-up-Maßnahmen zum Tragen. Damit die gesetzten Ziele erreicht werden können, ist es entscheidend, gut qualifizierte Mitarbeitende zu haben, die Prozesse in der Praxis auch umsetzen können. Dass gutes Personal schwer zu bekommen ist, ist weithin bekannt. Daher ist es umso wichtiger, dass man hier nicht an den notwendigen Schulungen und Trainings für die eigenen Mitarbeitenden spart. Gemeint ist hier nicht eine kurze Einführung zu Beginn des Anstellungsverhältnisses.

**Lean Management
steht für kontinuierliche
Verbesserung.
Entsprechend sollten
Mitarbeitende im Rahmen
von Lean Management**

**regelmäßig geschult und
weitergebildet werden.**

Fazit zum Lean Management.

Sind das Konzept und die Ziele klar definiert und ein Schulungssystem für die Mitarbeitenden 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. Am besten man stellt sich dazu einfach mal in den eigenen Betrieb und versucht die Prozesse und Abläufe aus der Perspektive der Verschwendung zu betrachten, und zwar indem man sich fragt: „Würden Gäste dafür zahlen?“

3.2

New-Work-Ansätze: Agil zum Ziel mit Scrum

Damit ihr euren Betrieb mit Lean Management auf die Zielgerade schicken könnt, braucht es wie im Artikel ausgeführt ein bestimmtes Mindset im Team. Passend zu diesem Mindset sollte man eine Organisationsform finden, mit der die Zusammenarbeit zum Selbstläufer wird. Wo Dinge wie von selbst laufen, muss ein großer Teil der Verantwortung an das Team abgegeben werden, und genau da kommt New Work ins Spiel – ein Schlagwort, das für die meisten nach wie vor ein sehr schwammiges, medial gehyptes Buzzword ist. Dabei gibt es einiges, was man sich aus den Diskussionen rund um das „neue Arbeiten“ – Neudeutsch New Work – für den eigenen Erfolg als Arbeitgeber*in im Gastgewerbe abschauen kann! Denn hinter dem Begriff verbirgt sich in erster Linie die Diagnose, dass viele Arbeitnehmer*innen mehr von ihrem Arbeitsleben erwarten, es ist ein Schlagwort für Veränderung und mehr Partizipation.

Und genau das sollte man zum Anlass nehmen, um die eigene Rolle und die der anderen im Team einmal

neu zu denken. Doch was sind die Voraussetzungen dafür, dass Arbeitgeber*innen und Führungskräfte diese Erwartungen erfüllen und entspannt Verantwortung abgeben können?

Und bezogen auf unser Planungsszenario: Wie können die Mitarbeiterstunden für Betrieb und Individuum gleichermaßen ideal genutzt werden?

Wir zeigen euch konkrete Handlungsfelder, mit denen ihr euren eigenen New-Work-Wandel anstoßen und euch an eine neue Organisationsform herantasten könnt. Mit diesen Ansätzen lassen sich die Rahmenbedingungen und Rollen im Team so gestalten, dass die Mitarbeitenden eigenverantwortlicher agieren können und dabei die Unternehmensziele selbst im Blick behalten. Schon kleine Änderungen, inspiriert von Methoden wie Scrum & Co., können dazu beitragen, dass Teams selbst zu bottom-up-Maßnahmen für die Zielerreichung finden und ihre Prozesse eigenständig immer wieder kritisch reflektieren. Aber bevor wir zu diesen Methoden kommen, müssen wir erstmal das Grundsätzliche klären: Woher kommt der Begriff New Work und was sollte man darüber wissen?

New Work – Was steckt dahinter?

Der Begriff New Work selbst geht auf den österreichisch-amerikanischen Philosophen Frithjof Bergmann zurück, der bereits in den 1970er Jahren als Antwort auf die Automatisierung in der Automobilindustrie den 4-Stunden-Arbeitstag voraussagte, ein sinnstiftendes Element im Arbeitsleben vermisste und neue Formen von Freiheit und Flexibilität für das Arbeiten von heute forderte.

Heute ist seine Forderung aktueller denn je: In Zeiten von Digitalisierung und ersten Formen künstlicher Intelligenz steht fest, dass sich die Tätigkeitsprofile von Menschen drastisch verändern werden. Aus einer Industrie- wird eine Wissensgesellschaft, was damit einhergeht, dass mehr und mehr (auch hochkomplexe) Tätigkeiten von Maschinen übernommen werden. Ganze Berufsbilder fallen potenziell weg, das Motto „lebenslanges Lernen“ wird für viele zur Realität. Und der Mensch muss sich auf das zurückbesinnen, was ihn als Menschen ausmacht: Zusammenarbeit, Empathie, Kreativität... Deshalb wird in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft gerade eine flächendeckende Debatte darüber geführt, wie das Arbeiten von morgen aussehen kann, damit Branchen über-

lebensfähig bleiben. Das Gastgewerbe beteiligt sich bislang – trotz des massiven Problems, Mitarbeitende und Nachwuchs zu finden – erstaunlich zurückhaltend an dieser Debatte.

Treiber der neuen Entwicklung ist also unter anderem die digitale Transformation, durch die agiles Arbeiten, Kollaboration und Vernetzung zu den neuen Schlüsselkompetenzen einer sich wandelnden Arbeitswelt werden. Gerade in diesen neuen Unternehmensmodellen hat sich die Selbstorganisation durchgesetzt, weil man verstanden hat, dass man die Entwicklung so kunden-/menschenzentrierter und folglich auch erfolgreicher vorantreiben kann.

Weitergefasst könnte man sagen, dass New Work für eine Arbeitswelt steht, in der sich nicht nur der Mensch an das Arbeiten, sondern auch die Arbeit ein Stück weit an den Menschen anpasst.

Dabei stehen die folgenden Elemente als wichtige Bausteine moderner Personalführung im Mittelpunkt:

① **Transparenz und ein aktiver Informationsfluss im Unternehmen**

→ Ihr teilt euer Wissen mit dem Team, ein Austausch auf Augenhöhe entsteht

② **Teilhabe und ein gewisses Maß an Eigenverantwortung**

→ Prozesse müssen nicht mehr „überwacht“ werden, damit sie richtig gut werden; zudem drückt sich dadurch auch Wertschätzung implizit aus

③ **Ein echtes WIR-Gefühl oder eine kollektive Vision** (Neudeutsch auch *purpose*/kollektives WHY genannt)

→ Sichert eine nachhaltige, intrinsische Motivation und eine starke Mitarbeiterbindung

④ **Individuelle Entwicklung und Bedürfnisse, etwa die Vereinbarkeit von privater Lebensführung und Beruf**

→ Balance als wesentliches Element, von dem auch das Leistungslevel abhängig ist

⑤ **Moderne Arbeitsmethoden und -tools**

→ Werkzeuge, um stetig an sich zu arbeiten und mehr Zeit für das Wesentliche zu haben: das Zwischenmenschliche im Team sowie die Arbeit am Gast

Neben verschiedensten Medienformaten wie Blogs, Ted Talks und Podcasts gibt es natürlich eine Reihe von Publikationen, die New-Work-Interessierte auf jeden Fall gelesen haben sollten. Hier sind nur einige wichtige Vertreter*innen aufgeführt:

→ Frédéric Laloux (2015):

Reinventing Organizations – A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness

→ Brian J. Robertson (2016):

Holacracy – Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt

→ Joana Breidenbach und Bettina

Rollow (2019): New work needs inner work – Ein Handbuch für Unternehmen auf dem Weg zur Selbstorganisation

Während Laloux und Robertson eher ein allgemeines Verständnis von Organisationen als agile Organismen ohne Hierarchien entwickeln, ist gerade das letztgenannte Buch von Breidenbach und Rollow sehr praxisnah und bietet eine Fülle anschaulicher Beispiele für Formen der Selbstorganisation. Ein Blick über den Tellerrand in andere Arbeitsformen und Branchen lohnt sich in jedem Fall, denn auch wenn Konzepte nicht

eins zu eins übertragbar sind, kann das doch für Inspiration und Ideenfindung sehr produktiv sein.

**Und ganz wichtig: Teilt
euer Wissen mit dem
Team und holt sie gleich
zu Beginn ins Boot.
Denn selbstorganisierte
Führung fußt auf Trans-
parenz, Vertrauen
und geteilten Werten.**

Erst dann kann man Methoden wie Scrum oder holokratische Organisationsformen einführen. Wir erklären, was dahintersteckt und welche Elemente davon nützlich für euch und euren top-down/bottom-up-Prozess sein könnten.

Lasst uns über Rollen sprechen.

Jeder Mensch hat mehrere Rollen: Wir sind Kolleg*innen, Vereinsmitglieder, Partner*innen, Eltern, Vertraute, Freund*innen und an jede dieser Rollen sind andere Erwartungen und Verantwortlichkeiten gekoppelt, ob wir wollen oder nicht. Was diese Rollen auszeichnet, ist die Tatsache, dass sie sich je nach Lebensphase

und Kontext entwickeln und selten für immer gleichbleiben.

Im Gegensatz dazu sind – zumindest in klassischen Betrieben und Organisationsformen – Rollen relativ starr und nahezu in Stein gemeißelt, wenn sie in hierarchische Strukturen eingebettet sind. Hier wird in reinen Führungsrollen und stark in Pyramidenformen gedacht: Anweisungen kommen „von oben“ und müssen dann ausgeführt werden, weil die Rollen von „Arbeit-Gebenden“ und „Arbeit-Nehmenden“ das eben so vorsehen. So ist natürlich sicher gestellt, dass Aufgaben erledigt und Maßgaben eingehalten werden, doch hat dies sehr wenig mit den bereits skizzierten Ansprüchen an das „neue Arbeiten“ zutun. Diese Form der Zusammenarbeit wird daher selten Unternehmen gerecht, die den Anspruch haben, sich dynamisch zu entwickeln und dabei möglichst kundenorientiert vorzugehen.

Deswegen entsprechen New-Work-Ansätze eher dynamischen, Rollen-basierten Organisationsmodellen ohne starre Hierarchien. Über Rollen werden hier Arbeits- und Verantwortungsbereiche strukturiert, die flexibel genug sind, um sich bei veränderten Bedingungen mitzuentwickeln. Charakteristisch für



diese Rollen ist, dass sie beweglich sind. Die Führung konzentriert sich nicht bei einer Person, die stets alles im Blick haben muss, sondern verteilt sich im Grunde auf viele. Solche Modelle machen Führung folglich keinesfalls obsolet, das Verständnis vom Führen ist einfach ein anderes: Jede*r in der Organisation hat eine oder mehrere Rollen, die mit führen-den Aufgaben verknüpft sein können. Dies kann sich jedoch je nach Projekt und Teamzusammensetzung ändern. Ein solches Projekt könnte bei euch zum Beispiel das Erarbeiten von Upselling-Aktionen oder das strategische Umgestalten von Speisekarten sein. Dieses Projekt könnte eine Person verantworten, welche die notwendigen Kompetenzen hat, also beispielsweise gut mit Sprache umgehen kann. Ein weiteres Teammitglied könnte für einen strukturierten Ablauf von Arbeitsmeetings sorgen und eine dritte die Ergebnisse festhalten. Beim nächsten Projekt werden die Karten neu gemischt.

Ganz zentral ist dabei mal wieder Transparenz: Allen muss zu jedem Zeitpunkt klar sein, wer welche Rolle innehat und welche Verantwortlichkeiten damit einhergehen. Wie sowas als Prozess aussieht, zeigen wir euch anhand von *Scrum*.

Schritt für Schritt zum Ziel mit Scrum. Eine Methode, die aus dem Projektmanagement in der agilen Software-Entwicklung kommt, ist *Scrum*. Wir nutzen diese Methode selbst bei gastromatic und sprechen daher aus Erfahrung. Der große Vorteil dabei: Egal, wie groß das Projekt oder die Zielsetzung erscheint, es lässt sich in viele kleine Einheiten und Unterziele aufteilen. Hier kommen die Kaizen – die kleinen Schritte als Mittel zur kontinuierlichen Verbesserung aus dem Lean Management – wieder ins Spiel. In ein- bis vierwöchigen Zeitabschnitten, den sogenannten Sprints, werden Projekte kleinschrittig bearbeitet. Ergebnisse können zeitnah getestet werden und durchlaufen Iterationen, wenn sie noch nicht ganz passgenau sind. Dadurch ist es ebenfalls möglich, schnell auf neue Entwicklungen zu reagieren und sie in der Planung zu berücksichtigen.

Ein Sprint wird in einem festen Muster aus verschiedenen Meetings organisiert. Dieses Gerüst garantiert einen effizienten Ablauf und nicht zuletzt durch die Meetings einen transparenten Rahmen, innerhalb dessen die Teammitglieder völlig frei arbeiten können. Dabei ist eine Form von kollektiver Führung gefragt.

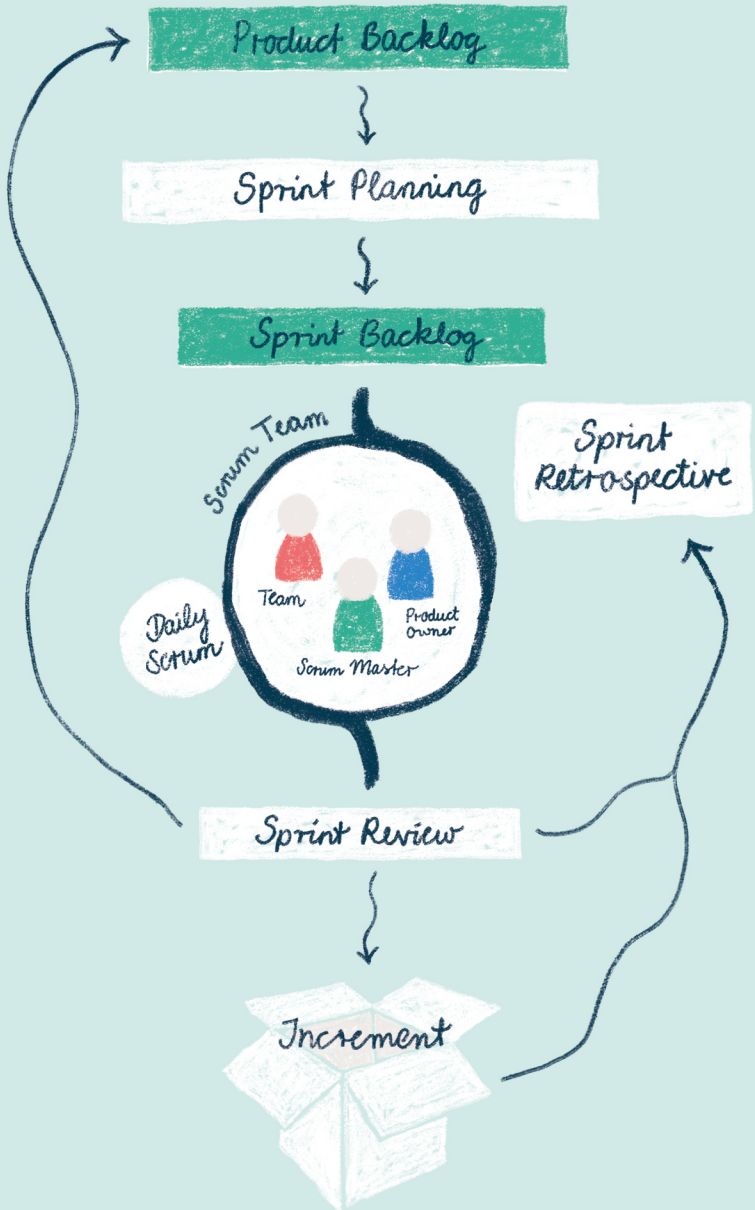
Rollen bei Scrum. Das gemeinsame Führen des Prozesses ist in Rollen organisiert, die wir euch nun vorstellen.

Der Product Owner (PO). Diese Person hat den Gesamtüberblick und verantwortet somit, was warum gemacht wird. Gleichzeitig muss der PO eine klare Vision für die Zielerreichung haben und das Team auf motivierende Weise ins Boot holen. Er oder sie ist dafür verantwortlich, dass das Team versteht, was das Ziel des Sprints ist und welchen Stellenwert es für das übergeordnete Ziel im Betrieb hat. Dafür ist es oft wichtig, dem Team Einblicke in die Kundenbedürfnisse und den Markt zu geben. Um das zu strukturieren, nimmt der PO Priorisierungen im sogenannten *Product Backlog* – einer Art priorisierter Anforderungsliste – vor. Gemeinsam mit dem Team schätzt er in einem Planungstreffen, dem sogenannten Sprint Planning, die Komplexität, den Arbeitsumfang etc. der für den Sprint notwendigen Anforderungen. Am Ende eines Sprints entscheidet der PO, ob ein Ergebnis zielführend ist.

Der Scrum Master (SM). Der SM ist der oder die Prozessverantwortliche und trägt Sorge dafür, dass das Arbeiten fließend und störungsfrei

verläuft; dazu gehört auch, dass dem Team auf dem Weg zum Ziel so viele Freiheiten wie möglich gewährt werden. Ausgestattet mit sehr guten Kommunikations-Skills und viel Empathie verantwortet der SM das Einhalten von Scrum-Richtlinien und Regeln und ist auch im Konfliktfall Ansprechpartner*in. Diese Person hat die Zielerreichung im Blick und optimiert den Scrum Prozess, wenn nötig. Zudem leitet der SM das Sprint Planning und bereitet die Sprint Reviews vor. Er oder sie ist ein Gegenpart zum PO, falls dieser im laufenden Sprint die Anforderungen an das Team ändern will (und dies zu Störungen führen würde).

Das (Entwickler-)Team. In der Software-Entwicklung besteht ein Team aus fünf bis zehn Personen, dieses sollte allerdings auch in anderen Kontexten nicht zu groß sein. Das Team setzt ein Projekt und die entsprechenden Ziele selbstorganisiert um. Es kann sich innerhalb eines Sprints eigenständige Prozesse, Aufgaben und Rollenverteilungen überlegen. Dazu gehört, dass das Team eine realistische Einschätzung darüber abgibt, wie viel die beteiligten Personen von den Aufgaben bewältigen können; es sollte sich darauf verbindlich



3.2 AGIL ZUM ZIEL MIT SCRUM

verständigen. Das Team pflegt ein sogenanntes Sprint Backlog (analog zum Product Backlog), das eine Art Protokoll der Anforderungen im aktuellen Sprint bildet. Im Wesentlichen ist es jedoch absolut autonom und kann den Weg zum Ziel des Sprints völlig frei gestalten.

Wie man sieht, ist Scrum vom „Management Y“-Ansatz getrieben: Dabei ist die Grundüberzeugung, dass Menschen Lust haben, gute Arbeit zu leisten und sich weiterzuentwickeln – deswegen bedarf es keiner „strengen“ Führungsperson, die auf Mikromanagement-Ebene Aufgaben verteilt und kontrolliert. Menschen können aber durch schlechte Rahmenbedingungen gehemmt sein. Natürlich wissen wir, dass nicht jeder Mensch intrinsisch motiviert ist und nicht alleine das Management für das Motivieren der Mitarbeitenden verantwortlich sein kann. Aber wir glauben daran, dass man durch entsprechende Organisationsstrukturen jeden Menschen im Rahmen seiner Möglichkeiten empowern kann. Dafür muss man Hürden und Hemmnisse beseitigen, die oft mit Führung, schlechter Kommunikation, unklaren Rollen und diffusen Wissenshierarchien zusammenhängen. Scrum schafft insbesondere durch seine Meeting-Kultur

einen Rahmen, in dem absolute Transparenz herrscht und sich jedes Teammitglied einbringen kann. Wie diese Meetings aussehen, schauen wir uns jetzt einmal an.

Scrum Meetings im Überblick. Ein klassischer Scrum-Prozess bildet einen Kreislauf aus Meetings, in denen Wissen geteilt wird und Aufgaben priorisiert sowie evaluiert werden. Ziel ist, dass alle im Bilde darüber sind, wo man steht und welche Rolle man selbst dabei spielt.

→ ***Sprint Planning Meeting.*** Ein klassischer Scrum-Prozess startet mit einem Sprint Planning, bei dem sich alle gemeinsam darauf verständigen, was im Sprint bearbeitet wird, welche Aufgaben und Unterziele dabei priorisiert sind und wer was auf dem Weg zur Zielerreichung erledigen sollte. Wie dieser Weg dann aussieht, wird von den verantwortlichen Personen selbst bestimmt.

→ ***Daily Scrum Meeting.*** In einem täglichen 15-Minuten-Kurzmeeting, dem sogenannten Daily Scrum, gibt es ein Update zum Status Quo und einen Ausblick auf den kommenden Tag. Dabei können Anpassungen vorgenommen werden. Im Zentrum

des Ganzen steht die Frage, ob das gesetzte Sprintziel erreicht werden kann oder ob es zwischenzeitlich unrealistisch geworden ist.

→ **Sprint Review Meeting.** Am Ende muss das Ergebnis überprüft und das Feedback aller eingeholt werden, dafür gibt es ein Sprint Review Meeting. Dieses bildet die Grundlage für den nächsten Planungszyklus.

→ **Sprint Retrospective Meeting.** Hier bespricht man, was im letzten Sprint gut und was nicht so optimal lief. Diese Evaluation dient der Qualität des nächsten Sprints und kann sehr kleinteilig Planungsfehler und Hemmnisse aufdecken und beseitigen. Das klappt besonders gut, wenn man eine Technik anwendet: Die start-stop-continue-Visualisierung. Dafür benötigt man ein Board oder eine Pinnwand, an der alle gemeinsam arbeiten können. Hier werden die Worte *start*, *stop* und *continue* auf ein Board geschrieben oder auf Karten notiert und bilden drei Säulen. Darunter kann jetzt vermerkt werden, womit man zu Beginn des nächsten Sprints starten will (*start*), welche Dinge im Verlauf des letzten Sprints nicht funk-

tioniert haben und vermieden werden sollten (*stop*) und was im letzten Sprint so gut lief, dass man es für die kommenden beibehalten will (*continue*).

Learnings für euren bottom-up-Prozess. Die skizzierte Systematik aus Meetings und Rollen ist stark aufgabenorientiert, bietet sich also auch für das operative Geschäft an. Sie zielt gleichzeitig darauf ab, alle im Team zu empower, das Bedeutung empfinden jedes einzelnen zu stärken und das Finden von bottom-up-Maßnahmen in einen gemeinsamen, strukturierten Prozess zu bringen. Der Vorteil liegt auf der Hand: Menschen, die an der Basis arbeiten, haben zum Teil eine ganz andere Wahrnehmung als Führungskräfte. Sie sehen in der Regel mehr und können kundenzentrierte Ideen einbringen, die unmittelbar mit dem Tagesgeschäft zusammenhängen. Dieses Potenzial sollte man nicht ungenutzt lassen, um seine Betriebsabläufe stetig zu verbessern und schlecht genutzte Mitarbeiterstunden in produktive Stunden umzuwandeln.

Besonders die Retrospektive aus dem Scrum bietet hier eine tolle Möglichkeit. Sie eignet sich für jede Teamstruktur und lässt sich flexibel



Start

Stop

Continue

in bestehende Strukturen integrieren. Beim Feedback sollte – sofern im Team gewünscht – auch die emotionale oder teamdynamische Ebene nicht zu kurz kommen, da hier oft Hemmnisse aufgedeckt werden. Das Ganze kann mit Visualisierungen auf einem Board, beispielsweise zur start-stop-continue-Systematik, unterstützt werden. Durch die Transparenz wird die Eigenmotivation im Team erhöht und die Zielerreichung wird für jeden greifbar. Ein Nebenprodukt dieser Treffen ist natürlich, dass dann in Sachen Kommunikation schon einiges richtig läuft – nur sollte man aufpassen, dass kein *over-sharing* (Teilen unnötig vieler Informationen) stattfindet.

Wichtig dabei ist, dass man sich einen festen Rhythmus (zum Beispiel einmal im Monat) sowie eine zeitliche Begrenzung setzt und sich im Team darauf verständigt, dass die Runde Outcome-orientiert und schlank gehalten wird. Dann zieht man den größten Nutzen daraus. Denn es ist wenig gewonnen, wenn man die durch andere Maßnahmen gewonnenen Stunden auf die Gestaltung eines Scrum-Prozesses und entsprechende Meetings „verbrät“. Hier die Waage zu halten, ist nicht einfach. Wie schon im Kapitel zum Lean Management

hervorgehoben, sollten alle im Team ein Bewusstsein für Zeitfresser entwickelt und die Möglichkeit haben, Fehler und Probleme zu dokumentieren.

Fazit zu New-Work-Ansätzen für die Gastronomie. Es braucht einiges, um eine Team-Atmosphäre und Strukturen zu schaffen, die wie von selbst laufen. New-Work-Ansätze können dabei helfen, sich auf den richtigen Weg zu machen und durch Partizipation und Teilhabe den Fokus auf das zu lenken, was wirklich wichtig ist. Das Fundament bilden dabei Wertschätzung, Offenheit, geteilte Werte und eine alle verbindende Vision oder Zielsetzung. Zudem sollten Führungskräfte und HR-Teams die Bedürfnisse von Mitarbeitenden mit Methoden, Ritualen und Aktivitäten auffangen und gleichzeitig nicht müde werden, sich in Zeiten immer schnellerer Entwicklungen mit dem Team auch wieder zu verändern, wenn es nötig wird. Das Mindset dahinter? Ganz klar: stets in Bewegung.

Zu guter Letzt lernen wir aus der Digitalisierungs- und Start-up-Szene noch eine ganz wichtige Sache: Man muss Dinge ausprobieren, *trial and error* ist hier das Stichwort!

Oft hilft es, Dinge einfach mal **in der Praxis zu testen** und dann nachjustieren, wenn man merkt, dass noch nicht alles glatt läuft (auf derartige Kurskorrekturen kommen wir im Kapitel IV zu sprechen). Die Transformation hin zu einem selbstorganisierten Team ist ein langwieriger und sicherlich anstrengender Prozess, der immer wieder eines kritischen Blicks bedarf. Aber das Gute ist: Man muss nicht alles auf einmal umkrempeln – geht das Ganze Schritt für Schritt an. Wer die Mühe nicht scheut, wird belohnt: **Mit dem New-Work-Prinzip verteilt sich die Last auf mehrere Schultern und Maßnahmen zur Optimierung von Prozessen und zur Zielerreichung kommen bald aus dem Team heraus.** Doch aufgepasst, unsere Erfahrung zeigt: Wer sich für diesen Weg entscheidet, sollte davon überzeugt sein. Ohne eine entsprechende **innere Haltung** zum Arbeiten mit und Führen von Menschen geht es nicht. Wer glaubt, dass seine eigenen bottom-up-Maßnahmen die effektivsten sind, sollte erst einmal diesen Weg wählen. Dann sollte man sich allerdings auch fragen, wieso man das dem eigenen Team nicht zutraut und welche Schritte dabei helfen könnten, das zu ändern.

Menschen wachsen mit ihren Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Vielleicht werden ungeahnte Potenziale freigesetzt, wenn eure Mitarbeitenden erst einmal die Chance dazu bekommen.

Um im Cover-Bild des Steuerrads zu bleiben: Es ist eine Überlegung wert, das Steuer auch ab und an aus der Hand zu geben oder das Boot von der gesamten Mannschaft steuern zu lassen.



3.3

Dienstplanung & Zeiterfassung, die mitdenken

Nachdem wir uns in Kapitel 3.1 und 3.2 damit auseinandergesetzt haben, welche Weichen gestellt werden sollten, damit Teams effizienter und erfolgreicher gemeinsam arbeiten können, kommen wir nun zu einem klassischen Mikromanagement-Thema: zur Dienstplanung und Zeiterfassung. Beides im Zusammenspiel ist ein extrem wichtiger Hebel, wenn es konkret darum geht, die in der Jahresplanung anvisierten Ziele in die Tat umzusetzen. Ein gut durchdachter Dienstplan kann die sinnvolle Verteilung von Mitarbeiterstunden gewährleisten und gleichzeitig die Zufriedenheit im Team steigern. Wie das genau geht, zeigen wir euch jetzt!

Der Dienstplan ist ein mächtiges Instrument und hat erheblichen Einfluss auf Personalkosten, Umsatz, Mitarbeiter- und Gastzufriedenheit. Aus diesem Grund ist die Gestaltung des Einsatzplans wohl eines der wichtigsten Werkzeuge in unserer Toolbox, um auf die top-down ermittelten Ziele operativ Einfluss zu nehmen.

Aber schön der Reihe nach: Wie genau kann man Einfluss auf diese Faktoren nehmen und wie übersetzt man nun die top-down-Ziele in den Dienstplan?

Um diese Fragen zu beantworten, trennen wir dieses komplexe Themengebiet in zwei Teile. Im ersten Teil beschäftigen wir uns mit der Bedarfserstellung, also mit der Frage:

1

Wie viele (produktive und unproduktive) Stunden benötige ich für welche Tätigkeit?

Nachdem der Stundenbedarf ermittelt wurde, geht es im zweiten Teil um die Planung der Mitarbeitenden. Hier dreht sich alles um die Frage:

2

Welche Mitarbeitenden sollen wann arbeiten?

An dieser Stelle werden wir auch einen Seitenblick auf unsere Produktneuheit – den **vollautomatischen Dienstplan** – werfen. Wir zeigen euch, wie diese technologische Innovation

wie von Zauberhand euren Arbeitsalltag vereinfachen und verbessern wird.

Die Bedarfsermittlung. Auch hier knüpfen wir wieder an unser Beispielrestaurant **B** an: Der Geschäftsführer hat im Jahresplan festgelegt, dass er pro Monat eine durchschnittliche Gästeproduktivität (GP) von zehn erreichen möchte. Jetzt gilt es, diese Anforderung durch den Dienstplan zu erfüllen. Keine leichte Aufgabe, da sich die GP nicht immer als Planungsgröße eignet. Das Problem ist nämlich, dass es Arbeitsbereiche im Unternehmen geben kann, die nicht unmittelbar von der Anzahl der Gäste abhängen.

Ein extremes Beispiel wäre, wenn man in seinem Betrieb vormittags nur Getränke und kleine Snacks anbietet und die Küche erst am Nachmittag geöffnet wird. Wenn man in diesem Szenario die GP als Planungsgröße für den Küchendienstplan verwenden würde, wäre die Küche dummerweise bereits am Vormittag besetzt.

Folglich steht man vor der Herausforderung, dass man eine gewisse GP top-down erreichen möchte, diese Kennzahl aber nicht zuverlässig bei der Planung des Dienstplans verwendet werden kann. Wie also kann man sicherstellen, dass man das gesetzte

Ziel aus dem Jahresplan erreicht? Ihr braucht nicht lange grübeln, hier kommt die Antwort: Man muss für jede Tätigkeit eine neue und geeignete Planungsgröße bestimmen. Für das erwähnte Beispiel mit der Küche wäre es ratsam, die Anzahl der bestellten Produkte als Bezugsgröße für die Bedarfserstellung zu verwenden.

Diese Planungsgrößen müssen rein gar nichts mit der GP zu tun haben, sondern sollen lediglich einen reibungslosen Betriebsablauf sicherstellen. Hierzu zählt, dass die Mitarbeiterauslastung nicht zu hoch/niedrig ist und der Gast sich gut betreut fühlt.

Wenn im Durchschnitt über alle operativen Arbeitsbereiche (Management ausgeschlossen) das gesetzte GP-Ziel erreicht wird, dann werden drei Fliegen mit einer Klappe geschlagen:

- ❶ Die Wirtschaftlichkeit aus dem Jahresplan wird eingehalten.
- ❷ Die Gäste werden gut betreut; dies hat natürlich wieder Einfluss auf euren Umsatz und die Bewertungen auf den jeweiligen Portalen.
- ❸ Die Mitarbeitenden fühlen sich nicht überfordert, was einen Einfluss auf die Krankheitsquote und die Fluktuation haben kann.

Natürlich könnte man jetzt noch fragen:

Was wäre, wenn der Dienstplan so geplant wird, dass die Mitarbeiterauslastung und Gastzufriedenheit gut gemanagt sind, aber die anvisierte GP trotzdem verfehlt wird?

In diesem Fall müsste man konsequent seine Abläufe im Unternehmen weiter verbessern oder sein gesamtes Konzept (Öffnungszeiten, Preise, Produkte etc.) überdenken. Unser Zwischenfazit wäre also an dieser Stelle:

Die GP eignet sich sehr gut, um top-down die benötigten Mitarbeiterstunden zu bestimmen und damit den Jahresplan zu erstellen. Bottom-up spielt diese Kennzahl interessanterweise aber fast keine Rolle. Die GP ist folglich nur das Ergebnis der Dienstplanung und Richtschnur für die Ziele, die man top-down bestimmt hat.

Nach diesem kleinen Exkurs kommen wir nun wieder zu unserem Beispielrestaurant **B**. Wir nehmen jetzt mal an, dass sich dieses Unternehmen im Wesentlichen auf die Produkte Pizza und Pasta fokussiert. Es wird nun exemplarisch der Stundenbedarf eines Tages für die Tätigkeit „Pizzaköch*innen“ hergeleitet. Vorab sei erwähnt, dass wir unseren Ansatz der Bedarfsermittlung jedoch nicht bis ins kleinste Detail vorstellen, weil dies den Rahmen des Personalkompasses deutlich sprengen würde.

Schritt 1: Planungsgröße definieren.

Statt der GP wird für die Planung der Pizzaköch*innen die Anzahl der Pizzabestellung als Planungsgröße verwendet.

Schritt 2: Prognosen pro Tag und Stunde bestimmen. Um den Bedarf an Pizzaköch*innen bestimmen zu

können, benötigt man für jeden einzelnen Tag und idealerweise pro Stunde eine Abschätzung, wie viele Pizzen bestellt werden. Am besten können diese Informationen durch die Verwendung von künstlicher Intelligenz und maschinellem Lernen in Verbindung mit Daten aus dem Kassensystem generiert werden. Das hat nicht nur den Vorteil, dass die Prognosen sehr präzise sind, sondern man spart auch enorm viel Zeit, da dies automatisch erfolgt.

Einige denken jetzt wahrscheinlich: „Künstliche Intelligenz? Ganz schön hoch gegriffen!“ Bei dem Punkt ist klar, dass man das in der Regel nicht alleine bewerkstelligen kann – da muss ein Digitalisierungsprofi ran.

 *Ein Glück, dass wir uns schon länger damit beschäftigen.*

Alle, die Lust auf Zukunftsmusik haben, dürfen sich auf ein Extra-Tool von uns im nächsten Jahr freuen!

Eine nicht so genaue, aber pragmatische Variante ist hingegen die Abschätzung der Pizzabestellung mit Hilfe der täglichen Umsatzprognosen. Dafür sollte man sich überlegen, wie viel Prozent des Umsatzes pro Stunde den zu verkaufenden Pizzen zuzuordnen wäre. Unser Geschäftsführer des

Beispielrestaurants **B** hat dieses Szenario für einen „normalen“ Montag einmal durchgespielt. Rechts das Ergebnis: (Abb. 18, S. 81) —>

Wie man der Tabelle entnehmen kann, werden voraussichtlich 141 Pizzen bestellt. Ungefähr die Hälfte wird in der Zeit von 11–15 Uhr verkauft, die andere Hälfte von 19–21 Uhr. In der Zeit von 15–19 Uhr werden so gut wie keine Pizzen bestellt.

Schritt 3: Produktivität definieren.

Die nächste Frage wäre: Wie viele Pizzen kann eine Person pro Stunde produzieren? Hier spielen natürlich unterschiedlichste Aspekte wie Produktionsaufwand, Erfahrungslevel, Skalierungseffekte und unproduktive Stunden eine sehr große Rolle. Um ein Gefühl für die Zahlen zu bekommen, reicht es allerdings im ersten Schritt von einer mittleren Produktivität auszugehen. Folglich müsste man bestimmen, wie viele Pizzen eine Person durchschnittlich pro Stunde produzieren kann.

**Geschätzter Tagesumsatz
für einen beispielhaften Montag.**

ZEIT- SPANNE	UMSATZ VERTEILUNG IN %	UMSATZ IN €	PIZZA UMSATZ IN €	PIZZA BESTEL- LUNGEN
09–10 Uhr	2	100	–	0
10–11 Uhr	5	250	–	0
11–12 Uhr	10	500	105	11
12–13 Uhr	10	500	280	28
13–14 Uhr	8	400	224	22
14–15 Uhr	5	250	100	10
15–16 Uhr	7	350	7	1
16–17 Uhr	7	350	7	1
17–18 Uhr	9	450	11	1
18–19 Uhr	5	250	40	4
19–20 Uhr	15	750	420	42
20–21 Uhr	10	500	200	20
21–22 Uhr	5	250	13	1
22–23 Uhr	2	100	–	0
Σ 14 h	100	5.000	1.407	141

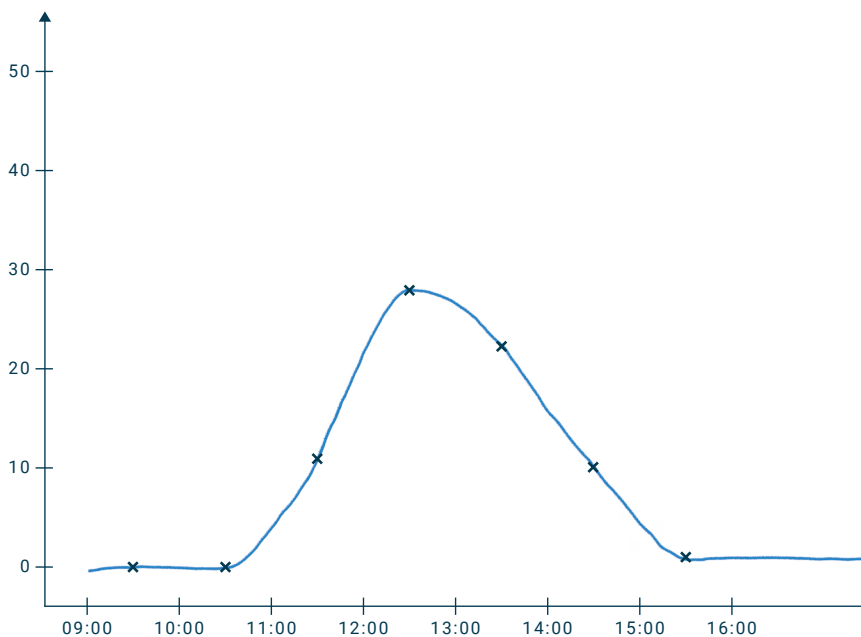
Abbildung 18

Schritt 4: Bedarf und Schichtstruktur bestimmen. Die geschätzte Anzahl der Pizzabestellungen sowie die mittlere Produktivität wurden in Schritt 1–3 festgelegt. Jetzt kann man anfangen zu überlegen, wie der Stundenbedarf oder vielmehr die Schichten über den Tag verteilt werden. Kommen wir auf unser Beispiel-

restaurant **B** zurück: Der Geschäftsführer hat ermittelt, dass eine Person ungefähr 15 Pizzen pro Stunde produzieren kann. Um nun eine Lösung zu finden, wird erst einmal die prognostizierte Anzahl an Pizzabestellungen als zeitlicher Verlauf dargestellt.

(Abb. 19, S. 82 & 83) ↘

GESCHÄTZTE PIZZA- BESTELLUNGEN



Die Herausforderung besteht nun darin, die Schichten beziehungsweise die Stunden der Pizzaköch*innen so zu steuern, dass die Auslastung des Personals nicht zu hoch oder zu niedrig ist. Beides hätte negative Auswirkungen auf den Betriebsablauf, die Mitarbeiter- und die Gastzufriedenheit. Außerdem müssen in diesem

Szenario auch die Pausenzeiten sowie die unproduktiven Stunden berücksichtigt werden, wofür man viel Wissen über die Betriebsabläufe benötigt. Nach einiger Bedenkzeit hat der Geschäftsführer das folgende Schichtgerüst erstellt. (Abb. 20, S. 84 & 85) 

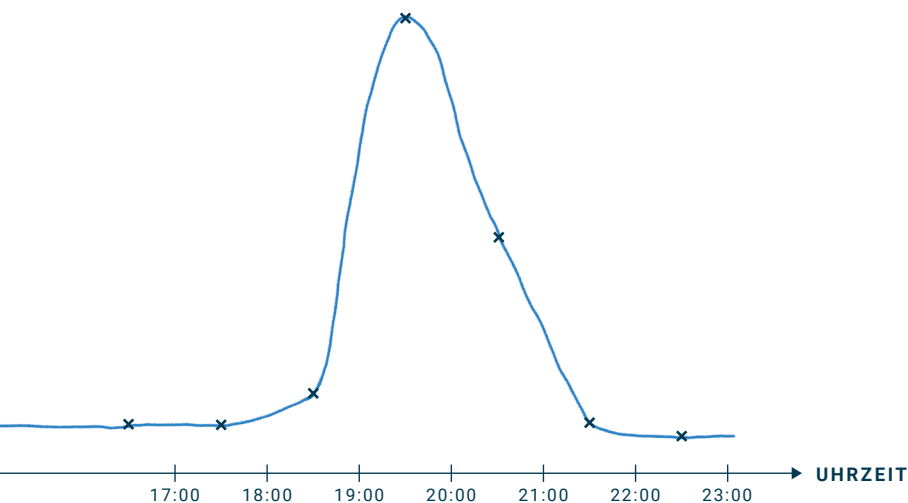


Abbildung 19

3.3 DIENSTPLANUNG & ZEITERFASSUNG

ZEIT- SPANNE	SCHICHTGERÜST			
09–10 Uhr				
10–11 Uhr				
11–12 Uhr	FRÜH- TEILDIENTST			
12–13 Uhr		FRÜH- TEILDIENTST		
13–14 Uhr				
14–15 Uhr				
15–16 Uhr				
16–17 Uhr			TAGES- DIENST	
17–18 Uhr				
18–19 Uhr	SPÄT- TEILDIENTST			
19–20 Uhr		SPÄT- TEILDIENTST		
20–21 Uhr				
21–22 Uhr				
22–23 Uhr				

Wie man der Tabelle entnehmen kann, wird die Planung der Pizzaköch*innen an diesem Tag auf fünf kurze Schichten aufgeteilt. Es gibt zwei Teildienste mit jeweils einer frühen und einer späten Schicht. Sicherlich kann der kurze Teildienst mit jeweils drei Stunden

vormittags (11–14 Uhr) und abends (18–21 Uhr) kritisch gesehen werden. Dies muss aber vom Mitarbeiterstamm abhängig gemacht werden. In unserem Fall weiß der Geschäftsführer aber, dass eine solche Schichtkombination kein Problem bei der

	PIZZA PRODUKTIONS- KAPAZITÄT	GESCHÄTZTE PIZZA- BESTELLUNGEN	PIZZA ÜBER/UNTER- KAPAZITÄT
	0	0	0
	0	0	0
	15	11	4
	30	28	2
	30	22	8
	15	10	5
	15	1	14
	15	1	14
	15	1	14
	30	4	26
	45	42	3
	45	20	25
	15	1	14
	15	0	15

Abbildung 20

Schichtvergabe darstellen sollte.

Da die Küche bis 23 Uhr geöffnet ist, ist es erforderlich, dass mindestens eine Person anwesend ist, obwohl eigentlich nichts mehr bestellt wird. Diese Zeit kann aber aktiv genutzt werden, um bereits Vorbereitungen

für den nächsten Tag zu treffen.

Mit diesem Schichtgerüst wäre die Auslastung der Mitarbeitenden zu keinem Zeitpunkt zu hoch oder zu niedrig und gleichzeitig kann der Bedarf an Pizzabestellungen durch die geplanten Pizzaköch*innen ausrei-

chend abgedeckt werden. An dieser Stelle lohnt es sich, nochmal darauf hinzuweisen, dass die Auslastung und Bedarfsdeckung pro Stunde gewährleistet sein muss, nur dann vermeidet man negative Auswirkungen auf Gäste und Mitarbeitende.

Ist die Auslastung über einen größeren Zeitraum (beispielsweise über eine Woche oder einen Monat) im Durchschnitt gewährleistet, jedoch nicht pro Stunde, hat man nicht viel erreicht.

Wie man dem Beispiel entnehmen kann, würde sich der Stundenbedarf für die Tätigkeit Pizzaköch*in an dem gewählten Tag auf insgesamt 19 Stunden (produktive und unproduktive Stunden) aufsummieren. Durch das Beispiel wird nun auch klar, wie viel Aufwand es bedeutet, die tatsächlichen Stunden und das Schichtgerüst für alle Tätigkeiten im Unternehmen für alle Tage zu bestimmen. Übrigens gibt es da tolle Neuigkeiten für alle, die am liebsten gleich loslegen würden:

 *Es wird von uns spezielle Trainingspakete geben, um Mitarbeitende in diesem Thema fit zu machen. Hier ist die größte Herausforderung, dass man einen Prozess findet und das Ganze im Anschluss „überwacht“.*

Genau sowas braucht ihr? Dann meldet euch gerne bei uns unter info@gastromatic.de

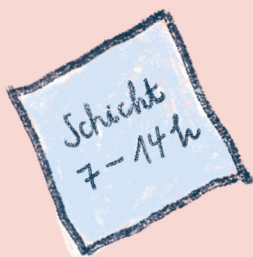
Das perfekte Match aus Mitarbeitenden und Schicht. Kommen wir nun zum zweiten Teil bei der Dienstplanerstellung und zu der Frage:

Welche Mitarbeitenden sollen welche Schichten übernehmen?

Durch eine durchdachte Bedarfsplanung entsteht ein Schichtgerüst, das einen guten Betriebsablauf sichert, so dass die Mitarbeitenden nicht „verheizt oder unterfordert“ werden. Wenn man davon ausgeht, dass durch die Bedarfsplanung die geplante GP erreicht wird, sollten auch ausreichend Mitarbeiterstunden für die Planung zur Verfügung stehen.

Man könnte meinen, dass jetzt der größte Teil der Arbeit erledigt sei... Leider müssen wir euch enttäuschen. Es ist höchst komplex, die Mitarbeitenden so auf die Schichten zu verteilen, dass sich niemand benachteiligt fühlt und gleichzeitig die regulatorischen Vorgaben eingehalten werden.

Fangen wir langsam und der Reihe nach an:



Mitarbeiterzufriedenheit. Es gibt viele Faktoren, welche die Mitarbeiterzufriedenheit beeinflussen. Lässt man beispielsweise ein Teammitglied über einen längeren Zeitraum immer am Wochenende arbeiten und eine andere Person bekommt stets frei (das kann einem ganz schnell passieren), kann eine sehr negative Dynamik entstehen. Ein weiterer Fairnessaspekt wäre, wenn ein Mitarbeitender alternierend Früh- und Spätschichten arbeiten muss oder seine Frei Wünsche häufig nicht beachtet werden. Auch hierdurch kann es schnell zu großer Unzufriedenheit kommen. Alle Dienstplanschreibenden kennen diese Herausforderungen und wissen gleichzeitig, dass es noch viel mehr dieser Besonderheiten gibt, die man am besten alle gleichzeitig berücksichtigen sollte.

Ziehen wir an dieser Stelle ein kurzes Fazit: Man kann die perfekte Bedarfsplanung beziehungsweise das perfekte Schichtgerüst „bauen“, jedoch kann man diesen Vorteil

durch eine „falsche“ Zuteilung der Mitarbeitenden ganz schnell wieder verspielen.

Einhalten regulatorischer Vorgaben.

Als sei die faire Gestaltung des Dienstplans nicht schon genug Arbeit, muss man zusätzlich die gesetzlichen, vertraglichen sowie die sozialversicherungs- und steuerrelevanten Vorgaben einhalten. Dadurch vermeidet man Probleme, die zu einem späteren Zeitpunkt als eine Art Bumerang zurückkommen können. Hiermit sind zum Beispiel unnötige Nachzahlung von Sozialversicherungsbeiträgen, negative Auswirkungen unangekündigter Zollkontrollen oder Betriebsprüfungen gemeint. Aber auch nachträgliche Korrekturen der angefallenen Arbeitszeiten sind vermeidbar.

Automatische Dienstplanung.

Nach diesen vermeintlich schlechten Nachrichten kommt hier ein Grund zur Freude! Wir haben einen intelligenten Algorithmus auf den Weg gebracht, der euch diese Arbeit abnehmen kann. In wenigen Minuten probiert dieser Millionen von Kombinationen aus, um die Mitarbeitenden optimal auf die Schichten zu verteilen.

Das Kopfzerbrechen über einen fairen und regulatorisch sauberen Dienstplan hat somit ein Ende! Die Qualität der automatisch erstellten Dienstpläne wird euch begeistern und ist um einiges besser, als es eine einzelne Person je umsetzen könnte. An vielen Stellen ist man sogar richtig erstaunt, denn man kann von der automatischen Dienstplanung in Bezug auf die Schichtvergabe noch so einiges lernen.

Es gibt keinen Grund zur Sorge, dass man – etwas unverblümt gesprochen – im Unternehmen nicht mehr gebraucht wird oder dass sich die planenden Mitarbeitenden auf einmal langweilen. Wie man bei den bisherigen Ausführungen gesehen hat, kann man seine gewonnene Zeit zum Beispiel in die Erstellung des Bedarfs investieren. Die Perfektionierung des Bedarfs hat einen enormen wirtschaftlichen Einfluss und kann nicht genug Aufmerksamkeit bekommen! Gleichzeitig hat man mehr Zeit, um über teamdynamische Verbesserungen und neue Prozesse nachzudenken und diese einzuführen und auszuwerten.

Die automatische Dienstplanung ist wie ein weiteres unerschöpfliches

Teammitglied, mit dem man in Kooperation perfekte Dienstpläne schreiben kann.

Dieses komplexe Themengebiet kann und sollte man nicht alleine beachten, da die Auswirkungen auf das Unternehmen zu groß und zu wichtig sind.

An dieser Stelle haben wir wirklich schon einiges geschafft, aber noch sind wir nicht am Ende unserer Reise und der Suche dem optimalen Personaleinsatz. Nachdem die Dienstpläne erstellt wurden, kommt die Realität ins Spiel: die Zeiterfassung.

Zeiterfassung neu gedacht. Jeder kennt das: Man steht am Bahnhof und stellt fest, dass sich die geplante Reise aufgrund einer Zugverspätung verschieben wird. Die Verspätung wird in den seltensten Fällen wieder „reingeholt“. Die Normalität ist, dass sich die Verspätung eher noch verschlimmert, da der Zufall mit hoher Wahrscheinlichkeit noch weitere ungeplante Überraschungen bereithält.

Diese Analogie eignet sich sehr gut, um in das Thema Zeiterfassung zu starten. Die tatsächlich gestempelten Stunden werden ganz selten

geringer ausfallen als die geplanten Stunden des Dienstplans. Das ist irgendwo auch einleuchtend, da kaum ein Teammitglied frühzeitig seinen Dienst beendet, weil er oder sie auf seine Stunden kommen möchte. Wenn nun unvorhergesehen mehr Gäste als geplant kommen oder man sich mit einem Kollegen verquatscht, dann kommen jeden Tag ein paar Minuten „Verspätung“ auf die geplante Zeit on top. Und ehe man sich versieht, werden die anvisierten Ziele nicht mehr erreicht. Aus diesem Grund sollte ein Zeiterfassungsgerät nicht auf die Funktionen KOMMEN und GEHEN beschränkt werden. Mit Hilfe einer **smarten Zeiterfassung** sollte die Abweichung zwischen IST- und PLAN-Stunden so gering wie möglich gehalten werden.

Wenn dies nicht gewährleistet werden kann, dann wird der Nutzen einer optimierten Bedarfserstellung natürlich wieder geschmälert. Ähnlich wie die automatische Dienstplanung sollte eine smarte Zeiterfassung auch als eine Art Kooperationspartner angesehen werden, mit dessen Hilfe man die festgelegten Ziele bestmöglich erreichen kann.

Überstunden regulieren und Erkenntnisse sammeln. Im Prinzip sind alle Zeiten vor dem Dienstplan-Beginn und nach dem Dienstplan-Ende spannend, da diese Zeiten den geplanten Dienst verlängern. (Abb. 21, S. 91) →

Insbesondere die Zeit nach dem Dienstplan-Ende ist kritisch. Es kann gute Gründe geben, warum Mitarbeitende länger arbeiten als geplant. Es ist jedoch essenziell wichtig zu erfahren, warum sie länger bleiben mussten, um die Dienstplanung und die Arbeitsabläufe ständig (so wie im Lean Management Artikel vorgestellt) zu verbessern.

💬 Auch hier haben wir uns eine schöne Lösung überlegt, die bei unserem neu gedachten Zeiterfassungs-Terminal bald zum Einsatz kommt.

Die Zeit vor dem Dienstplan-Beginn ist weniger kompliziert als die Zeit nach dem Dienstplan-Ende, da es bei sorgfältiger Planung weniger Gründe gibt, warum Mitarbeitende früher als geplant angefangen. An dieser Stelle ist man gut beraten, wenn man die Zeiterfassung so steuert, dass die Arbeitszeit standardmäßig mit dem Dienstplan-Beginn anfängt zu zählen (natürlich nur, wenn sich Mitarbeitende zu früh eingestempelt



Abbildung 21

haben). Auch hier kann es Ausnahmen geben, die das Personal seiner Betriebsleiterin direkt beim ausstempeln mitteilen können sollte. Ein Beispiel wäre, dass jemand kurzfristig eine Stunde früher kommen musste, um etwas vorzubereiten und daher vor dem Dienstplan-Beginn angefangen hat zu arbeiten, oder dass die Person ihre Pause nicht einhalten konnte (was aufgrund eines verbesserten Dienstplans immer seltener der Fall sein sollte).

Durch das agile Arbeiten im Team, wie wir es im Kapitel 3.2 umreißen, kann man die Dienstplan-Abweichung auch zu einem wiederkehrenden Thema der Review machen, um dadurch den Fokus darauf weiter zu verstärken. Man könnte sich sogar überlegen, ob man bei kleinen Planabweichungen mit den Mitarbeitenden ein Ritual entwickelt und einführt, um zusammen diesen „Erfolg“ zu feiern.

Das Zeiterfassungsgerät ist neben der Arbeitszeiterfassung also auch ein Kommunikationsmedium, das dafür sorgt, dass man die aufgelaufenen Überstunden versteht und daraus seine Abläufe ständig weiter anpassen kann.

IV

Kurskorrekturen: Anpassen und neue Wege finden

Zu Beginn des Personalkompasses haben wir euch in den Kapiteln II einen Ansatz präsentiert, mit dem man wirtschaftliche Jahresziele top-down bestimmen kann.

In Kapitel III ging es dann um wichtige Werkzeuge, die man für die Erreichung dieser Ziele einsetzen kann und um die Frage, welchen Nutzen diese für die wichtigsten Elemente des Unternehmens (Umsatz, Mitarbeiter- und Gastzufriedenheit) bringen können.

In diesem Kapitel wollen wir euch erklären, warum es wichtig ist, die Abweichung zwischen den top-down ermittelten Zielen und der Realität in regelmäßigen Abständen zu messen und zu beurteilen. Anschließend zeigen wir euch, wie ihr aus den gewonnenen Erkenntnissen notwendige Kurskorrekturen ableiten könnt, um am Ende euren „Zielflughafen“ sicher anzusteuern.

An dieser Stelle weisen wir schon mal darauf hin, dass es uns um den Ansatz geht und nicht um alle Details, da man sonst den Rahmen des Personalkompasses sprengen würde.

Weniger ist mehr. Durch ein monatliches oder Quartalsreporting verlässt man die kleinteiligen und teilweise mühseligen bottom-up-Maßnahmen und zoomt heraus, um das große Ganze zu betrachten. Hat man sich erstmal einen Gesamteindruck vom Unternehmenszustand verschafft, gilt es einen Plan für den nächsten Monat oder das nächste Quartal zu schmieden. An dieser Stelle wird es aus unternehmerischer Sicht spannend, weil man festlegen und begründen muss, in welche bottom-up-Maßnahmen man die Zeit und Energie des Betriebs im nächsten Monat stecken möchte. Da man ja am liebsten immer alles gleichzeitig verbessern will, könnte man auch fragen: Für welche Dinge möchte ich im nächsten Monat keine Energie verwenden? Das heißt, im Rahmen des monatlichen Reviews muss man auch lernen „Nein“ zu sagen – oder wie Steve Jobs zu diesem Thema einmal sinngemäß und durchaus treffend sagte:

„Man muss sorgfältig entscheiden. Ich bin auf die Dinge, die wir *nicht* getan haben, genauso

stolz wie auf die Dinge, die wir getan haben.“

Monatliches Reporting und Analyse.

Mit diesem weniger-ist-mehr-Wissen schnappen wir uns nun wieder unser Beispielrestaurant **B** und reisen in die Zukunft. Es ist Anfang Februar im Planungsjahr und der Geschäftsführer bekommt das Reporting für Januar vorgelegt. Zuerst schaut er sich die Zahlen aus dem Sales an:

SALES		
	Plan	Ist
Umsatz in €	150.000	140.000
Gäste	21.429	18.919
Umsatz pro Gast in €	7	7,4

Abbildung 22

Der geplante Umsatz liegt 10.000 € hinter den Erwartungen. Das Problem hat augenscheinlich wenig mit dem Durchschnittsbö (7,4 € pro Gast) zu tun, sondern mit der Tatsache, dass weniger Gäste als geplant das Restaurant besuchten. An dieser Stelle werden wir nicht tiefer in die Sales-Thematik abtauchen, weil es uns primär um die Analyse des Personalaufwands

4. KURSKORREKTUREN

geht. Schließlich haben wir uns im vorliegenden Personalkompass auf bottom-up-Maßnahmen beschränkt, die sich unmittelbar auf den Personalaufwand beziehen. Daher können wir aus den Sales-Ergebnissen auch keine Sales-Maßnahmen ableiten, denn uns fehlen die entsprechenden Werkzeuge.

In Bezug auf den Personalaufwand werden dem Geschäftsführer folgende Zahlen präsentiert:

STUNDEN		
	Plan	Ist
prod. & unprod.	2.336	2.426
GP	10	8,5
Dienstplan-abweichung in %	2	8
Krankheit	64	30
Urlaub	767	700
Gesamt	3.167	3.156
Personal-kosten in €	41.804	41.659

Abbildung 23

Gästeproduktivität. Die tatsächliche GP liegt bei 8,5 und somit unter der Erwartung. Hätte man wie geplant eine GP von 10 erreicht, dann wären

weniger Stunden pro Gast aufgewendet worden. Mit anderen Worten: Man hätte weniger produktive Stunden und Kosten aufwenden müssen.

Aber warum ist die GP schlechter ausgefallen als erwartet? Ein erster wichtiger Anhaltspunkt ergibt sich unmittelbar aus der Kennzahl „Dienstplanabweichung“. Im Januar wurden 8% mehr Stunden durch die Zeiterfassung dokumentiert als ursprünglich im Dienstplan vorgegeben waren.

Wenn die Abweichung zwischen den tatsächlich gestempelten Zeiten und den geplanten Arbeitszeiten geringer ausgefallen wäre, hätte man in der Folge weniger Stunden „verbraucht“ und somit wäre die GP angestiegen.

Ein weiterer Grund, der zu einer niedrigeren GP geführt hat, ergibt sich mit hoher Wahrscheinlichkeit aus der falschen Prognose der Umsatz- und Gästezahlen. Auf Basis dieser zu hoch angesetzten Kennzahlen wurde der Personalbedarf hergeleitet. Welchen Einfluss das genau hatte, müsste man nun Tag für Tag durch eine genaue Analyse des Dienstplans und der tatsächlichen Umsatz- und Gästezahlen nachvollziehen.

Die detaillierte Analyse würde hier den Rahmen sprengen, jedoch hat man durch das Monatsreporting

einen Anhaltspunkt für weitere Maßnahmen gefunden.

Urlaubs- und Krankheitsstunden.

Der Geschäftsführer freut sich, dass die optimierte Urlaubsplanung, welche im letzten Jahr ins Leben gerufen wurde, voll „eingeschlagen“ hat. Im „umsatzschwachen“ Januar wurden bereits 700 Urlaubsstunden abgebaut. Im letzten Jahr waren es in der gleichen Zeit ungefähr 300 Stunden, die abgebaut wurden. Durch diese Verschiebung stehen in den wichtigen beziehungsweise umsatzstarken Monaten mehr produktive Stunden für die Planung zur Verfügung.

Der tatsächliche Krankheitsausfall von 30 Stunden ist deutlich niedriger als erwartet (Erwartung: 64 Stunden Krankheitsausfall). Das wiederum hat dazu geführt, dass mehr produktive Stunden für die Planung zur Verfügung standen. Diese freie Kapazität konnte genutzt werden, um einer zu starken Mitarbeiterauslastung entgegenzuwirken (siehe Stundendifferenzen aus dem Jahresplan).

An dieser Stelle des Reportings wäre es hilfreich, einen Indikator

für die Mitarbeiterzufriedenheit zur Hand zu haben, der beispielsweise im Rahmen einer Umfrage ermittelt worden ist.

Dadurch kann man qualitativ überprüfen, ob die Bemühungen, die man zum Beispiel durch einen optimierten Dienstplan erreichen wollte, spürbar bei den Mitarbeitenden angekommen sind. Die Ergebnisse regelmäßiger Umfragen könnten dann natürlich auch in das Reporting aufgenommen werden.

Personaleinsatzquote. Die aufgelaufenen Stunden und Personalkosten entsprechen fast dem Plan, jedoch bezogen sich die Planzahlen auf einen höheren Umsatz und ein höheres Gästeaufkommen.

Durch die Analyse der Personaleinsatzquote wird dieser Effekt auch deutlich sichtbar. Sowohl die „PEQ operativ“ (Kosten für Urlaub und Krankheit sind nicht enthalten) und die „PEQ gesamt“ sind in der Folge um einige Prozentpunkte schlechter als geplant. (Abb. 24, S. 96) 

PERSONALEINSATZQUOTE		
	Plan	Ist
PEQ operativ in %	20,56	22,87
PEQ gesamt in %	27,87	29,76

Abbildung 24

Gastzufriedenheit und Betriebsabläufe. In den vergangenen Kapiteln waren die Gastzufriedenheit und die reibungslosen Betriebsabläufe zentrale Bestandteile, auf die man durch die vorgestellten Maßnahmen positiv Einfluss nehmen kann. Aus diesem Grund sollte man im monatlichen Reporting auch hierfür geeignete Kennzahlen ableiten. Eine Möglichkeit für die Gastzufriedenheit wäre, die durchschnittlichen Bewertungsscores bei den üblichen Portalen (Trip Advisor, Google etc.) im Blick zu behalten. Insbesondere den schlechten Rezensionen sollte man stets Beachtung schenken. Eine andere Idee wäre, dass man im Team Ansätze entwickelt, mit denen man *inhouse* verlässlich die Gästezufriedenheit abfragen kann; gegebenenfalls verbindet man das Ganze sogar mit Sales-Aktionen.

Sofern ihr den beschriebenen Ansatz zur agilen Mitarbeiterführung und zum Lean Management bei euch

im Unternehmen verankert, wird viel Verantwortung an das Team abgegeben und die Mitarbeitenden werden aktiv in die Verbesserungen der Betriebsabläufe und in die Entscheidungen miteinbezogen. So müssten im Rahmen des Reportings optimalerweise keine strategischen Verbesserungsmaßnahmen durch die Geschäftsführung beschlossen werden.

Denn das Team „kümmert“ sich eigenständig und kontinuierlich um Verbesserungen, so dass sich die Verantwortung auf mehreren Schultern verteilt.

Natürlich muss man die Zahlen dennoch im Blick behalten und bei negativen Entwicklungen die genauen Hintergründe in Erfahrung bringen.

Falls ihr vorerst auf die Einführung agiler Strukturen verzichtet, muss dieses Thema konstant im Fokus der Geschäftsführung bleiben. Sind entsprechende Führungskräfte nicht täglich im Betrieb, ist diese Aufgabe schwer zu bewältigen, weil sie mit den operativen Abläufen nicht im Detail vertraut sind. Auch aus dieser Perspektive ist die Einführung agiler Strukturen sehr zu empfehlen.

Einfluss auf den Jahresplan. Wir kennen nun die tatsächlichen Werte aus dem Monat Januar und wissen auch, dass die Zahlen etwas schlechter als geplant ausgefallen sind. Was bedeutet das jetzt für die Ziele, die wir uns für das Jahr gesetzt haben?

Um die Auswirkungen in Bezug auf den ganzen Jahresplan zu verstehen, müssen die geplanten Zahlen mit den tatsächlichen Werten aus Januar im Jahresplan überschrieben werden.

Gleichzeitig sollten der ursprünglich geplante Gesamtumsatz und die Personaleinsatzquote unter die Lupe genommen werden. Diese Werte sind unser „Zielflughafen“, den wir am Ende des Jahres sicher und nachhaltig ansteuern wollen.

Nachhaltig bedeutet das, dass man diese Werte erreicht, ohne andere wichtige Elemente des Unternehmens (zum Beispiel die Mitarbeiterzufriedenheit und Gästezufriedenheit) zu verschlechtern.

Schauen wir uns die Auswirkungen auf die Jahresziele für unser Beispielrestaurant **B** an.

JAHRESZIELE				
Verbleibende Monate = 11	Zielflughafen	Aktueller Kurs	Abweichung	
			Absolut	%
Umsatz in €	2.479.000	2.469.000	-10.000 €	-0,4
PEQ gesamt in %	23,76	23,85	0,09 %-Pkt.	0,38

Abbildung 25

Der fehlende Umsatz in Höhe von 10.000 € aus dem Monat Januar verschlechtert das Jahresziel um ungefähr 0,4%. Die PEQ gesamt hat sich um 0,38 % nach oben verschoben. Das sind vermeintlich kleine Abweichungen, aber bis zum Jahresende sind es auch noch elf Monate, in denen noch viel passieren kann. Jetzt gilt es, die Kurskorrekturen, auf die man sich im kommenden Monat fokussieren möchte, in Form von Maßnahmen festzulegen.

Maßnahmen festlegen. Nachdem die Analyse des Personalaufwands durchgeführt wurde, muss man sich überlegen, an welchen Stellschrauben man im nächsten Monat drehen sollte, um wieder auf Kurs zu kommen. Da sich die Kurskorrekturen immer auf die zugrundeliegenden Zahlen beziehen, kann man an dieser Stelle wenig allgemeine Empfehlungen geben. Aus diesem Grund schauen wir uns ein letztes Mal unser Beispielrestaurant **B** an.

Der Geschäftsführer hat sich im Personalkompass von gastromatic von vielen guten bottom-up-Werkzeugen inspirieren lassen: agile Teamführung, Lean Management, optimale Bedarfsgestaltung, automatische Verteilung von Schichten und eine

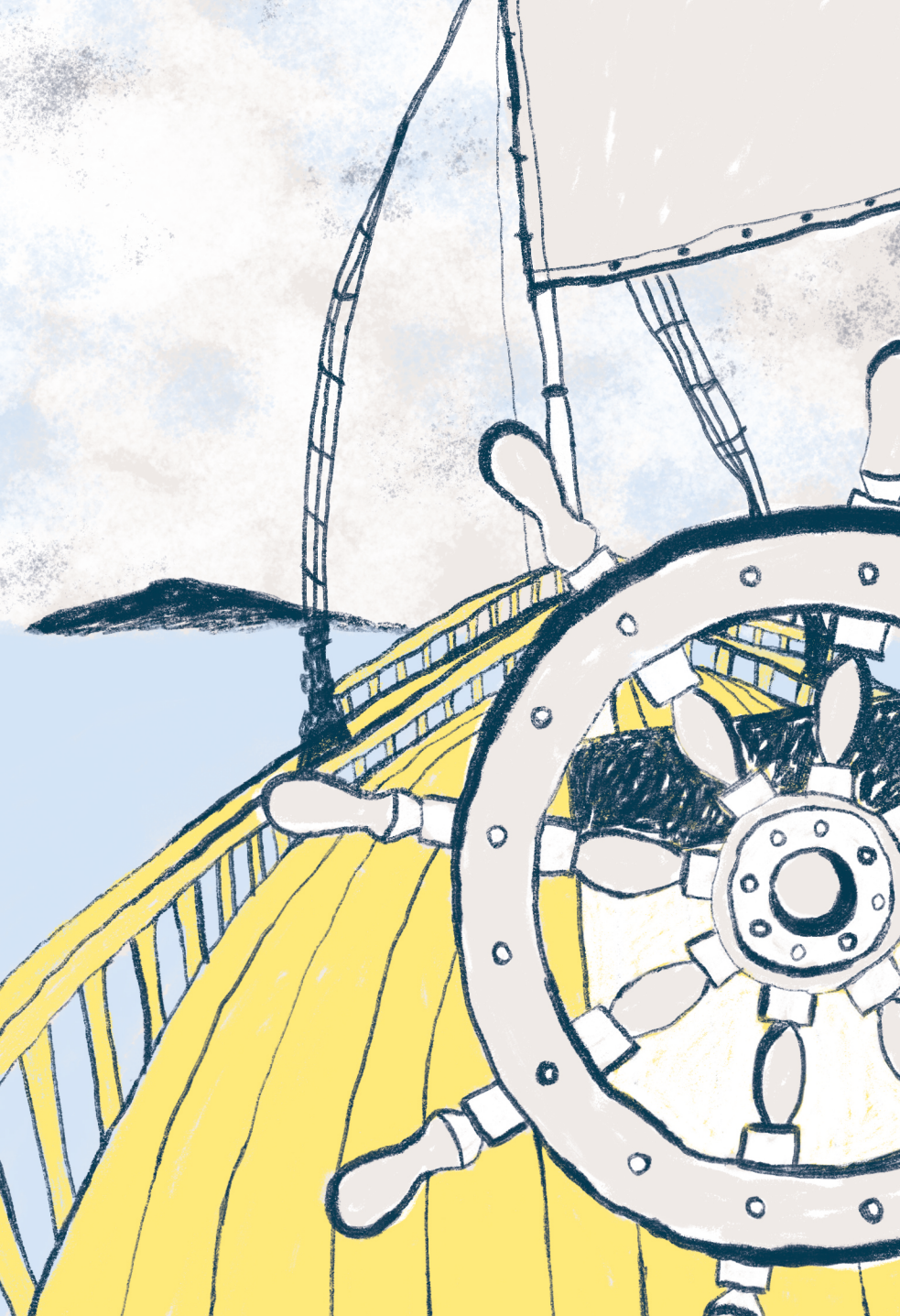
clevere Zeiterfassung gehören jetzt zum festen Repertoire in seinem Werkzeugkasten. Mit diesem Wissen und den Geschäftszahlen aus dem Januar stellt er nun folgende Überlegungen an:

In den agilen Teamstrukturen sieht er massive Verbesserungspotenziale für den gesamten Betrieb, die er unbedingt umsetzen möchte.

Aktuell fehlt es dem Geschäftsführer aber an Zeit, dieses Thema richtig umzusetzen, ohne alles andere zu vernachlässigen.

Um sich in Zukunft (die umsatzstarken Monate kommen ja alle noch) mehr Zeit für das Wesentliche freizuschaffen, möchte er im nächsten Monat den automatischen Dienstplan einführen.

Der Geschäftsführer weiß, dass das Erstellen des Dienstplans Woche für Woche sehr viel Zeit frisst und er zusätzlich nicht wirklich gut geschrieben ist. Auch die Mitarbeitenden beschweren sich regelmäßig.



Aus diesem Grund ist die erste strategische Maßnahme, die für Februar beschlossen wird, die Einführung des automatischen Dienstplans. Mit der gewonnenen Zeit hat man eine gute Grundlage geschaffen, um die Teamveränderungen in den Monaten danach anzugehen.

Zusätzlich sollte man im nächsten Monat seine Aufmerksamkeit verstärkt auf die Dienstplanabweichungen richten, damit Kosten eingespart werden und die GP auf ein besseres Level kommt.

Für Februar sind das genügend Aufgaben, aber natürlich denkt man schon weiter: Nachdem der automatische Dienstplan eingeführt wurde, kann man mit der Umstrukturierung des Teams beginnen. Sobald das Team aktiv in die Verbesserung der Betriebsabläufe eingebunden wurde, soll in die optimale Gestaltung des Personalbedarfs investiert werden.

Übrigens: Wir bieten exklusive Trainingspakete für das Erstellen des optimalen Personalbedarfs an.

Für das Erstellen und Umsetzen des perfekten Schichtgerüsts braucht man sehr viel Wissen über Betriebsabläufe, allgemeines Know-How, technische Hilfe und vor allem Durchhaltevermögen.

Als euer Partner unterstützen wir euch dabei in wöchentlichen Online-Meetings über einen Zeitraum von ein bis sechs Monaten. Eine Investition in diese Maßnahme zahlt sich bereits nach wenigen Wochen messbar aus. Meldet euch bei Interesse bitte unter info@gastromatic.de

Wie eingangs erwähnt, könnte man noch mehr Maßnahmen beschließen, aber es geht darum, den Fokus nicht zu verlieren und Stück für Stück die richtigen Kurskorrekturen mit der richtigen Energie durchzuführen. Beim darauffolgenden Reporting wird dann wieder neu verhandelt, um die nächsten strategischen Maßnahmen festzulegen.

Abschließend haben wir nochmal alle vorgestellten Zahlen des Reportings übersichtlich auf einer Seite dargestellt. (Abb. 26, S. 101) 

REPORTING JANUAR					
SALES			STUNDEN		
	Plan	Ist		Plan	Ist
Umsatz in €	150.000	140.000	prod. & unprod.	2.336	2.426
Gäste	21.429	18.919	GP	10	8,5
Umsatz pro Gast in €	7	7,4	Dienstplan-abweichung in %	2	8
			Krankheit	64	30
			Urlaub	767	700
			Gesamt	3.167	3.156
			Personal-kosten in €	41.804	41.659
PERSONALEINSATZQUOTE					
	Plan		Ist		
PEQ operativ in %	20,56		22,87		
PEQ gesamt in %	27,87		29,76		

JAHRESZIELE				
Verbleibende Monate= 11	Zielflughafen	Aktueller Kurs	Abweichung	
			Absolut	%
Umsatz in €	2.479.000	2.469.000	-10.000 €	-0,4
PEQ gesamt in %	23,76	23,85	0,09 %-Pkt.	0,38

Abbildung 26

Wie man sieht, ist man mit der vorgestellten Systematik in der Lage, nachhaltige und langfristige Ziele zu definieren und zu den richtigen Schritten zu finden, um den eigenen Weg zum Ziel bestmöglich zu gestalten. Der Ansatz ist nicht nur ein vielversprechendes Denk- und Planungswerkzeug, sondern eine Art Mindset, das einem auch in anderen Lebenslagen helfen kann. Schließlich geht es auch darum, dass man lernt auf Planabweichungen gelassen zu reagieren, neue Wege zu finden und die Zügel ab und an vertrauensvoll aus der Hand zu geben. Und genau da schließt sich der Kreis zu New Work:

Wir hoffen sehr, dass spannende Anregungen für euch dabei waren und ihr Lust bekommen habt Veränderungen anzustoßen. Denn eine Sache ist sicher: Die Arbeitswelt ist im Wandel und schreitet nach neuen Ansätzen. Wer das erkannt hat und in Bewegung bleibt, kann auch in der Zukunft erfolgreich sein und bewegt am Ende sogar die Branche.

Erst wenn im Unternehmen eine offene Teamdynamik entsteht, in der Mitarbeitende selbst auf Ideen und Lösungsansätze kommen und sich ihren Fähigkeiten entsprechend aktiv einbringen können, kann sich eine Spirale des Erfolgs entfalten.

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 3. Band des Personalkompasses nicht möglich gewesen. Wir hoffen, dass unser top-down/bottom-up-Ansatz ein tolles Denkwerkzeug für euch ist, um gemeinsam im Team das Planen und Arbeiten auf das nächste Level zu heben.

Ein besonderer Dank geht an unseren fleißigen Hauptautor Patrick, der sich neben seinen Aufgaben als Gastronom und Geschäftsführer viel Zeit für das Verfassen der Texte genommen hat. Aber natürlich danken wir ebenfalls allen aus dem Team, die an Content, Konzeption, Design, Korrekturen und Input beteiligt waren.

Und jetzt noch ein 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. Wer seinen Fokus auf Wissen rund um das Thema New Work im Gastgewerbe richtet, sollte unbedingt den Podcast „Zwei zu Tisch“ hören!

Im kommenden Jahr wird es übrigens auch ein Eventformat zum Podcast geben: Wir wollen die innovativsten Köpfe und Vordenker*innen zum Thema New Work in der Gastronomie und Hotellerie zusammenkriegen. Es wird ums Netzwerken gehen, aber auch um ganz viel Wissensaustausch in interaktiver Form unter den Teilnehmenden. Mehr Infos dazu gibt es im kommenden Jahr, ihr dürft uns aber sehr gerne vorab mit Fragen dazu löchern: zweizutisch@gastromatic.de

 www.blog.gastromatic.de

 „Zwei zu Tisch“

Den Podcast findet ihr auf iTunes, Spotify und natürlich auf unserem Blog!

Abkürzungs- & Symbolverzeichnis

- GP** → Gästeproduktivität
- MP** → Mitarbeiterproduktivität
- PEQ** → Personaleinsatzquote
- PO** → Product Owner
- SM** → Scrum Master
-  → Pfeile zeigen, auf welche Tabelle wir uns beziehen
-  → zeigt, dass Tabelle auf der nächsten Seite zu finden ist
-  → gastromatic Call-Out
-  → Beispielrestaurant

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 Autor*innen, 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. Uns sind Diversität und Inklusion wichtige Anliegen. Deshalb haben wir uns entschlossen, im diesjährigen Personalkompass geschlechtergerechte Sprache zu verwenden. Dabei haben wir uns für das sogenannte Gender-Sternchen entschieden: Wir sprechen von Gastronom*innen, Spezialist*innen, Arbeitgeber*innen usw., um niemanden sprachlich auszuschließen. Das Gender-Sternchen bewegt sich jenseits des binären Systems von „männlich“ und „weiblich“ und berücksichtigt somit auch Inter*Menschen des dritten Geschlechts, die seit dem 01.01.2019 in allen offiziellen Dokumenten die Möglichkeit haben müssen, dieses dritte Geschlecht anzugeben. Aus Gründen der leichten Lesbarkeit haben wir lediglich bei Komposita (zusammengesetzten Worten) wie „Mitarbeiterstunden“ und bei konkreten Beispielen, in denen es um spezifische Einzelpersonen geht („Architektin“, „Bauleiter“ etc.) darauf verzichtet.

Impressum

© **gastromatic** 2019

Personalkompass Band 3

1. Auflage, Dezember 2019

Herausgeber

vertical cloud solution GmbH

Geschäftsführung

Florian Klima, Patrick Pötzsch

Kontakt

vertical cloud solution GmbH

Kasinostraße 60

64293 Darmstadt

info@gastromatic.de

www.gastromatic.de

+49 6151 7877-744

Texte

Patrick Pötzsch, Valerija Schwarz,
Fabian Weis

Komposition und Korrektorat

Valerija Schwarz, Veronika Berk,
Sabrina Harvey

Konzept und Gestaltung

Sophia Wilke, Lejla Memišević

Druck

Offizin Scheufele

Druck und Medien GmbH & Co. KG
Stuttgart

gastromatic hautnah und in Farbe?

Facebook: [Gastromatic](#)

Instagram: [gastromatic_](#)

Podcast: „Zwei zu Tisch“
auf Spotify und iTunes

Abonniert unseren Newsletter auf:

www.blog.gastromatic.de

Wer im Gastgewerbe unternehmerisch erfolgreich sein will, muss wahnsinnig viele Faktoren berücksichtigen. Dabei ist die Organisation des Personals nicht nur ein Faktor von vielen. Sie ist der Dreh- und Angelpunkt für die Steuerung eures Erfolgs. Um auf diesem Terrain einen Startpunkt zu finden und die Orientierung nicht zu verlieren, geben wir euch einen Kompass an die Hand, mit dem ihr Ziele definieren und diese in der Praxis ansteuern könnt. Dafür erarbeiten wir anhand eines anschaulichen Beispiels eine strategische Jahresplanung von Mitarbeiterstunden und bringen diese mit operativen Maßnahmen zur Zielerreichung zusammen: top-down trifft bottom-up! Von zentraler Bedeutung ist hierbei, wie sich die Verantwortung im Team verteilt. Führt das Personal nur aus oder gestaltet es mit? Damit schlagen wir einen Bogen zu „New Work“. Denn unser Denk- und Planungswerkzeug hilft euch zusätzlich die eigene Rolle sowie die Selbstorganisation im Team kritisch zu reflektieren. Geht mit uns auf eine gedankliche Reise und findet heraus, wie ihr mit diesem Ansatz auf Erfolgskurs bleibt.