



Das Projekt „**Betriebliche Kompetenzentwicklung für Klein- und Jungunternehmer**“ ist eine Kooperation zwischen Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung, Johannes Kepler Universität Linz und der WIFI-UNTERNEHMER-AKADEMIE, WKO Oberösterreich.

Mitarbeiterhandbuch für Gastronomie und Hotellerie

1. KURZBESCHREIBUNG

Das Mitarbeiterhandbuch dient dazu, die Spielregeln des Betriebes klar und deutlich zu kommunizieren. Das Handbuch wird gemeinsam mit den Führungskräften entwickelt.

Daraus resultieren ein spürbar „gutes Betriebsklima“ (Spaß-Sound), das ist wichtig für die Mitarbeiter/innen und darüber hinaus werden die „Gäste begeistert“, diese wirken sich wiederum sehr positiv für den gesamten Betrieb aus.

2. STELLENWERT UND BEDEUTUNG FÜR DIE BETRIEBLICHE PERSONALENTWICKLUNG

- Jede/r Mitarbeiter/in wird genauestens über Grundsätze, Vorschriften und „to do and not to do“ instruiert. Das Mitarbeiterhandbuch stellt „DIE SPIELREGELN DES BETRIEBES“ dar.
- Diese Vorschriften führen zu einem besseren und reibungsloseren Miteinander im Betrieb.
- Die/der Mitarbeiter/in hat jederzeit die Möglichkeit in ihrem/seinem eigenen Handbuch über Produktinformationen, Umgangsformen etc. die benötigte Information nachzulesen.
- Durch detaillierte Informationen wird die Transparenz des Betriebes erhöht.
- Die/der Mitarbeiter/in identifiziert sich schneller mit dem Unternehmen und dessen Philosophie aufgrund der benötigten Hintergrundinformationen.
- Der Einstieg in das Arbeitsverhältnis und die Erledigung der Arbeitsaufgaben wird beschleunigt.
- Zeitersparnis für die/den Unternehmer/in und die Führungskräfte, da die wichtigsten Informationen im Handbuch stehen und bei jeder/jedem neuen Mitarbeiter/in nicht einzeln erklärt werden müssen.

3. DARSTELLUNG DES INSTRUMENTES UND DER EMPFOHLENE VORGEHENSWEISE

Auch wenn das Erstellen eines Handbuches als enormer Zeit- und Arbeitsaufwand erscheint - **scheuen Sie sich nicht davor die Erstellung „anzupacken“**, nach getaner Arbeit werden Sie die Vorteile dieser quasi Bedienungsanleitung zu schätzen wissen.

Nehmen Sie sich einen Notizblock zur Hand und begeben Sie sich auf die „Reise“ durch Ihren Betrieb und notieren Sie:

- „Was interessiert mich als neue/r Mitarbeiter/in?“
- „An welche Spielregeln müssen sich alle Mitarbeiter halten?“
- „Auf was soll die/der Mitarbeiter/in achten?“ TO DO
- „Was soll die/der Mitarbeiter/in vermeiden?“ NOT TO DO
- usw.

Setzen Sie sich mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemeinsam, nach Abteilungen getrennt zusammen und erarbeiten Sie gemeinsam die Schwerpunkte des Handbuches, denn Ihre Mitarbeiter/innen haben das „Background-Wissen“!

Nehmen Sie sich Zeit dazu! Ein Handbuch entsteht nicht von heute auf morgen, aber wenn es fertig ist, möchten Sie und Ihre Mitarbeiter/innen es sicherlich nicht mehr missen.

Das Mitarbeiterhandbuch ist in der Praxis meist Firmeneigentum und muss spätestens nach Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses von der Mitarbeiterin/vom Mitarbeiter wieder abgegeben werden.

Dem Wortlaut „Handbuch“ ist nach Belieben und Kreativität keine Grenze gesetzt. In der Praxis ist das Mitarbeiterhandbuch auch unter der Bezeichnung „**Bedienungsanleitung**“, „**Spielregeln**“ verbreitet.

Folgende „Kapitel“ sollte das Mitarbeiterhandbuch enthalten:

1. VORWORT
2. INHALTSVERZEICHNIS
3. PHILOSOPHIE - WER SIND WIR?
4. EINSTIEG / ORGANISATORISCHES / ENTLOHNUNG
5. AUSSEHEN / DIENSTKLEIDUNG
6. VERHALTEN / UMGANGSFORMEN
7. BETRIEBSFÜHRUNG
8. SERVICE / KÜCHE / REZEPTION / ETAGE
9. KASSA / BESTELLUNG
10. REKLAMATIONEN
11. GÄSTE / KINDER
12. ARBEITSSICHERHEIT, ERSTE HILFE & HYGIENE
13. WARE / INVENTUR / REPARATUR / LIEFERANTEN
14. MÜLL / ALTGLAS / LEERGUT
15. TIPPS UND TRICKS
16. SONSTIGES

[Checkliste: Mitarbeiterhandbuch für Gastronomie und Hotellerie](#)

4. ERFAHRUNGEN MIT DEM EINSATZ

Bevorzugtes Einsatzgebiet:

- In der Gastronomie wird dieses Instrument nur in größeren Betrieben (ab 10 Mitarbeiter) eingesetzt.
- In der Hotellerie ist dieses Instrument schon weiter verbreitet.

Voraussetzungen:

- Mindestens 10 Mitarbeiter/innen, bei weniger Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern ist ein Handbuch meist nicht notwendig.
- Weiters setzt es eine positive Einstellung zum Thema Mitarbeiterentwicklung bei der Unternehmerin/beim Unternehmer voraus.
- Konsequentes „Nachgehen“, d.h. Überprüfung, ob das Mitarbeiterhandbuch im Alltag gelebt und eingehalten wird.

Akzeptanz:

- Die Erfahrungen mit dem betriebsspezifischen Mitarbeiterhandbuch haben gezeigt, dass die Akzeptanz der Mitarbeiter/innen grundsätzlich gegeben ist. Probleme sind nun in jenen Betrieben aufgetaucht, in denen das Mitarbeiterhandbuch zu wenig gelebt wurde und sich der „Schlendrian“ wieder eingestellt hat.

Grenzen:

- Bei reinen Familienbetrieben ohne fix angestellten Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern ist der Aufwand viel zu groß. Hier genügt es, die Verantwortungsbereiche innerhalb der Familie abzuklären.

Zeitaufwand:

- Ein Mitarbeiterhandbuch, welches von allen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern im Betrieb akzeptiert wird, sollte gemeinsam mit allen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern in mehreren Workshops in einem Zeitraum von max. einem halben Jahr erarbeitet werden.

5. ANWENDUNGSERFAHRUNGEN

In folgenden, bekannten Betrieben wird das PE-Instrument erfolgreich eingesetzt:

- Hager Günther (Josef's), Linz
- Hotel Schindlerhof, Nürnberg
- Gasthaus Mitten in der Welt (Roither Johannes),
- Coffee World & Sky Garden, Linz
- Herberstein, Linz
- Blumenhotels, Hinterglemm
- Gasthaus Ammon, Wien
- Landhotel Beck, Niederbayern
- Rossbräu Betriebe, Salzburg

Die Erfahrungen mit dem Mitarbeiterhandbuch sind sehr umfangreich, da es eine Reihe von Gastronomie- und Hotelleriebetrieben in Oberösterreich aber auch anderen Bundesländern und in Niederbayern bereits umgesetzt haben. Klare positive Ergebnisse sind:

- Besseres Betriebsklima
- Produktivität der Mitarbeiter/innen wird gesteigert
- Motivationsinstrument
- Arbeitserleichterung für Chef/in
- Erleichtert die Einschulung der Mitarbeiter/innen
- Richtlinie, wie „wir unsere Unternehmenskultur“ leben

Betriebswirtschaftliche Erfolge:

Trotz der langjährigen Erfahrungen können aber leider keine konkreten Zahlen über den betriebswirtschaftlichen Erfolg zum Einsatz des Mitarbeiterhandbuchs gemacht werden. Die Rückmeldungen der Unternehmer/innen haben jedoch gezeigt, dass der Deckungsbeitrag in den Betrieben sich nach Einführung dieses PE-Instrumentes erhöht hat. Die Steigerungen sind allerdings unterschiedlich und abhängig von der Konsequenz der Umsetzung des Mitarbeiterhandbuchs im Alltag.

Die Erfolge sind in absoluten Zahlen schwer messbar, jedoch hat sich herausgestellt, dass sich bei Betrieben mit gelebten Mitarbeiterhandbuch das Betriebsklima verbessert hat und die Mitarbeiterfluktuation zurückgegangen ist.

6. VERTIEFUNGSMÖGLICHKEITEN

- Kobjoll, K.: Abenteuer European Quality Award. Motivaction III. Orell Füssli Verlag. Zürich 2000 (3. Aufl.)
- Kobjoll, K.: Virtuoses Marketing. Motivaction II. Ein Seminar. Orell Füssli Verlag. Zürich 2003 (6. Aufl.)
- www.netzwerkgruppe.at

7. AUTOR

Kontakt	Mag. Eduard Altendorfer Netzwerkgruppe Unternehmensentwicklung GmbH			
Standort	Zappestraße 9, 4040 Linz			
Email / Internet	office@netzwerkgruppe.at / www.netzwerkgruppe.at			
Telefon-Nr.	0732-246960	Fax-Nr.	0732-246960-22	

Gastronomische Ausbildung im elterlichen Betrieb, danach Studium der Betriebswirtschaftslehre an der UNI Linz mit Schwerpunkt Marketing und Controlling; Verschiedene Tätigkeiten in der Gastronomie und Hotellerie, Referent an der WIFI Betriebsberatung; Gründer und Lehrgangleiter der F&B Management Lehrgänge an den verschiedenen WIFI's; 1991 Gründung der Netzwerk Gruppe Unternehmensentwicklung GmbH

Erfahrungen und Schwerpunkte: Projekt- und Finanzierungsstudien für touristische Projekte, Betriebsübergaben und -übernahmen, Betriebskonzepte in der Gastronomie & Hotellerie, Machbarkeits-Studien und Gutachten, Beratung von touristischen Organisationen, Ent-

wicklung von Systemgastronomie- und Franchisekonzepten, Seminar-, Lektorats- und Vortragstätigkeit zum Thema Trends, Betriebskonzepte, Food & Beverage Management, etc.

Die einzelnen hier dargestellten Personalentwicklungsinstrumente, Fallbeispiele (Case of good practice) und Fotos sind urheberrechtlich geschützt. Jede missbräuchliche Verwendung (Entgeltliche Nutzung, Vervielfältigung, Abänderung, Weiterleitung, etc.) zieht ausnahmslos rechtliche Konsequenzen nach sich.

V1