

Informationen zum Buch

Zielgruppe

Die methodische und didaktische Konzeption dieses Lehr- und Arbeitsbuches wendet sich an alle, die einen Beruf im Gastgewerbe oder der Touristik ausüben / eine Funktion dort innehaben bzw. sich auf eine solche Tätigkeit vorbereiten, also z. B. Fachschüler/-innen, Fachhochschüler/-innen mit dem Schwerpunkt Tourismus/Gastgewerbe.

Die dargestellten Lernbereiche entsprechen den Lehrplänen in den Lernbereichen Organisation und Personal sowie Arbeitsrecht an Hotel-/Tourismusfachschulen, ergänzt um weiter gehende Informationen.

Das Lehr- und Arbeitsbuch stellt nicht nur die prüfungsrelevanten Lerninhalte dar, sondern verbindet Theorie und Praxis miteinander.

Form

Das Inhaltsverzeichnis besteht aus drei Hauptkapiteln; diese sind in den Kopfleisten des gesamten Buches unterschieden in

Teil **O** (= Teil Organisationsmanagement),

Teil **P** (= Teil Personalmanagement) und

Teil **A** (= Teil Arbeitsrecht).

Bei der Suche nach notwendigen Querverbindungen und speziellen Inhalten helfen Verweise im Text und ein ausführliches Sachwortregister.

Bezugnehmend auf zwei unterschiedliche Hotels, die im ersten Teil des Buches vorgestellt werden, beginnt jedes Kapitel zweiter Ordnung (1.1, 1.2 usw.) mit einem Problem/einer Situation aus dem Berufsleben des Gastgewerbes, speziell abgestellt auf die Beispielbetriebe. Hier spiegeln sich als Einstieg in die Sachinhalte Situationen der täglichen Arbeit wider.

Inhalt

Der wachsende Wettbewerbsdruck in der Dienstleistungsbranche Touristik/Gastgewerbe verstärkt den

Zwang zur effektiven wirtschaftlichen Arbeit. Dies darf jedoch nicht zur Vernachlässigung von Humanitäts- und Mitbestimmungsaspekten für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen. Die Probleme, die auftreten können, um hier einen Einklang zu erzielen, sowie deren Lösungsmöglichkeiten werden in diesem Werk beleuchtet.

Derartige Gesichtspunkte finden z. B. beim Aufbau eines gastgewerblichen Unternehmens, bei der Gestaltung von Arbeitsabläufen, im Informationsmanagement und in der formellen Beziehung zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eines Betriebes Berücksichtigung.

Somit beinhaltet das vorliegende Buch sowohl anwendungsorientierte Ausführungen zum Organisations- und Personalmanagement als auch zum Arbeitsrecht.

Lernerfolgssicherung

An jedes Kapitel schließen sich umfangreiche Aufgaben an, die Gelegenheit bieten, Lerninhalte zu festigen bzw. erlerntes Wissen anzuwenden. Dabei wiederholen die Aufgaben in ihrem Lösungsanspruch nicht nur die in den Lerninhalten getroffenen Aussagen; sondern in der Arbeit mit den Aufgaben sollen die im Lehrbuch getroffenen Aussagen reflektiert und gegebenenfalls ergänzt und vertieft werden. Dazu dient z. B. jeweils eine größere Anwendungsaufgabe am Ende eines jeden Aufgabenkomplexes.

Die Übungsaufgaben können auch über die gegebenen Situationen hinaus Gegenstand einer problemorientierten Unterrichtseröffnung sein und so der handlungsorientierten Erarbeitung der Lernbereiche dienen.

Den Leserinnen und Lesern wünschen wir eine interessante und erfolgreiche Arbeit mit dem Buch „Organisations-/Personalmanagement und Arbeitsrecht in Hotellerie und Gastronomie“; gleichzeitig bitten wir um Anregungen und konstruktive Kritik.

Bad Harzburg/Altefähr im Frühjahr 2012

Prof. Dr. Harald Dettmer

Dr. Thomas Hausmann

Inhaltsverzeichnis

Ausgangssituationen	1
-------------------------------	---

Teil O – Organisationsmanagement

1 Grundlagen der Organisation	5
1.1 Gegenstand und Begrifflichkeiten	5
1.1.1 Management	7
1.1.2 Führung	8
1.1.3 Leitung	8
1.1.4 Macht im Führungsprozess	11
1.2 Funktionen im Führungsprozess	11
1.3 Managementbereiche	12
2 Unternehmensorganisation	13
2.1 Aufbauorganisation	14
2.1.1 Aufgabenanalyse und -synthese	15
2.1.2 Stellenbeschreibung	18
2.1.3 Leitungssysteme	21
2.1.4 Organigramm	22
2.2 Ablauforganisation	26
2.2.1 Arbeitsverteilung	28
2.2.2 Arbeitsplanung	29
2.3 Projektorganisation	31
2.3.1 Notwendigkeit der Strukturierung von Projekten	31
2.3.2 Phasen der Projektorganisation	32
2.3.3 Vorteile der Teamarbeit bei der Projektbearbeitung	35
3 Managementkreis	38
3.1 Zielsetzung	39
3.1.1 Unternehmensvision	40
3.1.2 Unternehmensziele	41
3.1.3 Marketingziele	41
3.2 Planung	43
3.3 Entscheidungsfindung	46
3.3.1 Entscheidungsarten	47
3.3.2 Grundlagen der Entscheidungsfindung	47
3.3.3 Phasen der Problemerkennung und Entscheidungsfindung	48
3.4 Realisierung	52
3.5 Kontrolle	53
3.5.1 Notwendigkeit und Funktionen der Kontrolle	53
3.5.2 Inhalte, Arten und Formen der Kontrolle	54
3.5.3 Kontrollkriterien und Anforderungen an Kontrollen	58
3.5.4 Kontrollinstrumente	59
3.5.5 Zeitphasen im Managementprozess	63

3.6 Information und Kommunikation	64
3.6.1 Grundelemente persönlicher Kommunikation	65
3.6.2 Formelle und informelle Kommunikation	67
3.6.3 Kommunikationsarten	67
3.6.4 Kommunikationsmatrix und -netz	68
3.7 Zeitmanagement	68
3.7.1 Hauptaufgaben des Zeitmanagements	69
3.7.2 Zeitmanagement-Regeln	71

4 Reorganisationsprozesse	77
4.1 Prozesse zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit	77
4.2 Grundgedanken der Balanced Scorecard	78
4.3 Wege im Change-Management zur lernenden Organisation	80
4.4 Sechsstufen-Zyklus zur lernenden Organisation	81

5 Pre-Opening, Soft-Opening und Hard-Opening	84
5.1 Pre-Opening	84
5.1.1 Erstellen des Budgets	84
5.1.2 Mitarbeiterbeschaffung	89
5.2 Soft-Opening	90
5.3 Hard-Opening	91

Teil P – Personalmanagement

1 Grundlagen der Personalwirtschaft	93
1.1 Geschichte und Bedeutung der Personalwirtschaft	94
1.2 Ziele und Aufgaben der Personal- wirtschaft	96
1.3 Organisation der Personalwirtschaft	97
1.4 Personalplanung	100
1.5 Arbeitsrecht in der Personalwirtschaft – Überblick	102
1.5.1 Tarifvertrag	103
1.5.2 Arbeitsvertrag	104
1.5.3 Mitwirkung und Mitbestimmung	105
1.6 Sozialpsychologische Ansätze des Personalmanagements	106
1.6.1 Motiv, Motivation und Motivations- theorien	107
1.6.2 Motivation als Aufgabe der Führungskraft	110

2	Personalbedarfsplanung	112	5.2.1	Bestimmung des Begriffs „Gruppe“	188
2.1	Arten des Personalbedarfs	112	5.2.2	Gruppenarten	188
2.2	Quantitative Personalbedarfsplanung.	114	5.2.3	Zustandekommen einer Gruppe	189
2.2.1	Einflussfaktoren auf den quantitativen Personalbedarf	114	5.2.4	Input und Output in einer Gruppe	191
2.2.2	Methoden zur Planung des quantitativen Personalbedarfs	115	5.2.5	Erreichen eines guten Gruppen- ergebnisses.	191
2.2.3	Ermittlung des Personalbestandes zukünftiger Zeitperioden	120	5.3	Führungsfunktionen und Führungs- aufgaben	192
2.3	Qualitative Personalbedarfsplanung.	120	5.3.1	Führungsmodelle	193
2.3.1	Einflussfaktoren auf den qualitativen Personalbedarf	120	5.3.2	Management-Techniken	197
2.3.2	Methoden zur Planung des qualitativen Personalbedarfs	121	5.3.3	Führungsmittel	203
3	Personalbeschaffung	125	5.3.4	Anforderungen an Führungskräfte	204
3.1	Personalanforderung.	125	5.4	Konflikte und Personalprobleme.	206
3.2	Personalbeschaffungsplanung	127	5.4.1	Konflikte	206
3.2.1	Interne Personalbeschaffung	127	5.4.2	Typische Personalprobleme in der gastgewerblichen Praxis	208
3.2.2	Externe Personalbeschaffung	129	5.4.3	Personalfuktuation in Hotellerie und Gastronomie	211
3.3	Personalauswahl.	135	6	Personalbeurteilung	215
3.3.1	Analyse der Bewerbungsunterlagen.	136	6.1	Grundlagen der Personalbeurteilung	215
3.3.2	Vorstellungsgespräch	143	6.1.1	Ziele und Aufgaben	215
3.3.3	Assessment-Center	146	6.1.2	Gesetzliche Grundlagen	217
3.3.4	Tests und andere Auswahlverfahren	147	6.2	Beurteilungskriterien	217
3.4	Personalgewinnung mit Intra- und Internet	148	6.2.1	Auswahl der Beurteilungskriterien	218
3.4.1	Gründe für die Personalgewinnung mit Intra- und Internet.	148	6.2.2	Gewichtung der Kriterien	219
3.4.2	Die vier strategischen Bereiche des E-Personalmanagements.	149	6.2.3	Bildung gleichartiger Funktionsgruppen	220
3.4.3	Voraussetzungen an das E-Personalmanagement	151	6.3	Methoden und Hilfsmittel der Personalbeurteilung	220
3.4.4	Instrumente des E-Recruitings	152	6.3.1	Einstufungsverfahren	220
4	Personalintegration und -einsatz	157	6.3.2	Polaritätsprofile	221
4.1	Personalintegration	157	6.3.3	Rangordnungsverfahren	221
4.1.1	Vorbereitung der Personalintegration	159	6.3.4	Beurteilungsbogen	221
4.1.2	Durchführung der Personalintegration	161	6.4	Fehlerquellen bei der Beurteilung.	223
4.2	Personaleinsatz.	164	6.4.1	Wahrnehmungsfehler	223
4.2.1	Dienstplan	164	6.4.2	Bewertungsfehler	223
4.2.2	Urlaubsplan	177	6.4.3	Konstanzfehler	224
4.3	Organisation des Arbeitsplatzes – ergonomische Grundlagen	179	6.4.4	Folgen der Fehlbeurteilung.	226
4.3.1	Gesundes Sitzen, Stehen und Heben	179	6.5	Beurteilungsgespräch	226
4.3.2	Greif- und Arbeitsraum	181	7	Personalentwicklung	228
4.3.3	Gesunde Arbeitsplatzumgebung	182	7.1	Ziele und Aufgaben der Personal- entwicklung.	228
5	Personalführung	185	7.1.1	Ziele der Personalentwicklung	228
5.1	Sozialpsychologische Aspekte der Personalführung	185	7.1.2	Aufgaben der Personalentwicklung	230
5.1.1	Zusammenhang zwischen Angst- formen und Persönlichkeitsstrukturen	185	7.1.3	Planung von Programmen zur Personalentwicklung.	230
5.1.2	Typologie als Instrument zur Führung	186	7.2	Bereiche der Personalentwicklung	231
5.1.3	Verhalten von Führungskräften entsprechend der Typologie.	187	7.2.1	Berufsausbildung	231
5.1.4	Mögliche Auswirkungen der Typologie in der betrieblichen Praxis	187	7.2.2	Berufliche Fort- und Weiterbildung.	232
5.2	Grundlagen der Entwicklung sozialer Gruppen	188	7.2.3	Berufliche Umschulung.	232
			7.3	Methoden der Personalentwicklung.	232
			7.3.1	Methoden der Bildung „Training on the job“	233
			7.3.2	Methoden der Bildung „Training off the job“	235
			7.4	Organisation und Durchführung einer Bildungsveranstaltung	238
			7.4.1	Seminarorganisation.	238
			7.4.2	Auswahl des Referenten.	238

7.4.3	Auswahl und Einsatz von Hilfsmitteln.	239
7.5	Erfolgskontrolle der Personalentwicklung.	239
7.5.1	Ökonomische Erfolgskontrolle.	239
7.5.2	Pädagogische Erfolgskontrolle.	240
7.6	Coaching.	240
7.6.1	Begriffsbestimmung.	240
7.6.2	Einsatz und Ziel von Coaching.	241
7.6.3	Rahmenbedingungen.	241
7.6.4	Aufgaben eines Coachs.	242
7.6.5	Coaching-Techniken.	242
7.6.6	Interner oder externer Coach – Coaching als Führungsinstrument.	246
7.6.7	Coaching-Prozess.	247
8	Personalverwaltung.	249
8.1	Personaldaten.	249
8.2	Organisation von Personaldaten.	249
8.2.1	An- und Abmeldung von Mitarbeitern.	250
8.2.2	Führung von Personalakten.	251
8.2.3	Personalkartei.	252
8.2.4	Personaldatei.	252
8.2.5	Personalstatistiken.	254
8.3	Entlohnung.	255
8.3.1	Entgeltrechnung.	255
8.3.2	Klassische Lohnformen.	256
8.3.3	Personalzusatzkosten.	257
8.3.4	Besonderheiten in der Gastronomie.	259
8.4	Personalinformationssysteme.	260
8.4.1	Personaldatenbank.	260
8.4.2	Einsatzmöglichkeiten.	261
9	Personalfreisetzung.	262
9.1	Abgangsgespräch.	263
9.2	Arbeitszeugnisse.	266
9.3	Outplacement.	271
10	Personalcontrolling.	273
10.1	Controlling-Begriff.	273
10.2	Besonderheiten des Personalcontrollings.	275
10.3	Problemfelder.	276
10.4	Budgetierung und Personalkostenkontrolle.	277
10.5	Methoden des Personalcontrollings am Beispiel der Humanvermögensrechnung (Human Resources Accounting).	279
10.5.1	Inputorientierte und outputorientierte Verfahren.	280
10.5.2	Kritische Anmerkungen zur Humanvermögensrechnung.	283
10.6	Implementierung eines Personalcontrolling-Systems.	284
10.6.1	Probleme der Einführung.	284
10.6.2	Anforderungen an den Stelleninhaber.	285
10.6.3	Entwicklungsstufen der Einführung.	285
10.7	Zukunft: Marktorientiertes Personalcontrolling.	286

Teil A – Arbeitsrecht

1	Grundlagen des Arbeitsrechts.	288
1.1	Anwendungsbereich.	288
1.2	Rechtsquellen.	290
1.2.1	Europäisches Recht.	291
1.2.2	Grundgesetz.	291
1.2.3	Gesetze und Rechtsverordnungen.	292
1.2.4	Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen.	292
1.2.5	Einzelarbeitsvertrag (Individualarbeitsvertrag).	293
1.2.6	Rechtsnormähnliche Gestaltungsmittel.	293
1.2.7	Rechtsprechung (sog. „Richterrecht“).	294
1.3	Kollision der Rechtsquellen.	294
2	Individuales Arbeitsrecht.	296
2.1	Arbeitsvertragsrecht.	296
2.1.1	Anbahnung und Begründung des Arbeitsverhältnisses.	296
2.1.2	Pflichten aus dem Arbeitsvertrag.	300
2.1.3	Sonderformen des Arbeitsverhältnisses.	302
2.1.4	Beendigung des Arbeitsverhältnisses.	306
2.2	Arbeitsschutzrecht.	313
2.2.1	Kündigungsschutz.	314
2.2.2	Arbeitszeitschutz.	315
2.2.3	Urlaubsschutz.	315
2.2.4	Jugendarbeitsschutz.	316
2.2.5	Behindertenschutz.	317
2.2.6	Mutter- und Elternschutz.	317
2.2.7	Familienpflegezeitgesetz.	318
3	Kollektives Arbeitsrecht.	319
3.1	Tarifvertragsrecht.	319
3.1.1	Tarifautonomie.	320
3.1.2	Arten und Inhalt von Tarifverträgen.	321
3.1.3	Wirkung und Geltung von Tarifverträgen.	321
3.2	Arbeitskampf.	323
3.2.1	Rechtmäßigkeit von Arbeitskämpfen.	324
3.2.2	Streik.	325
3.2.3	Aussperrung.	326
3.2.4	Schlichtung.	327
3.3	Mitwirkung und Mitbestimmung.	327
3.3.1	Unternehmerische Mitbestimmung.	328
3.3.2	Betriebliche Mitbestimmung.	329
4	Arbeitsgerichtsbarkeit.	334
4.1	Allgemeines.	334
4.1.1	Aufbau der Gerichte.	334
4.1.2	Parteien.	335
4.1.3	Zuständigkeiten.	335
4.1.4	Beschleunigungsgrundsatz.	335
4.2	Urteils- und Beschlussverfahren.	336
4.2.1	Urteilsverfahren.	336
4.2.2	Beschlussverfahren.	337
	Sachwortverzeichnis.	338
	Bildquellenverzeichnis.	344
	Quellen und weiterführende Literatur.	344