



PFANNEBERG

HOTEL & GAST

3. Ausbildungsjahr

Frank Brandes
Dr. Hans-Peter Sattler
Tanja Bechtoldt
Simone Klett

1. Auflage

Für das 3. Ausbildungsjahr des 2022 neu geordneten Berufs:

- Hotelfachmann/-frau

Fachbuchverlag Pfanneberg GmbH & Co. KG
Düsselderger Str. 23
42781 Haan-Gruiten
Bestell-Nr.: 08494

Autorinnen und Autoren

Frank Brandes (Arbeitskreisleitung), Bad Doberan
Dr. Hans-Peter Sattler (Arbeitskreisleitung), München
Tanja Bechtoldt, Villingen-Schwenningen
Simone Klett, Leverkusen

Projektmanagement

Nico Freitag

1. Auflage 2025

Druck 5 4 3 2 1

Alle Drucke derselben Auflage sind parallel einsetzbar, da sie bis auf die Korrektur von Druckfehlern identisch sind.

ISBN 978-3-8057-0849-4

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag genehmigt werden.

© 2025 by Fachbuchverlag Pfanneberg GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten
www.europa-lehrmittel.de

Umschlag: braunwerbeagentur, 42477 Radevormwald,
unter Verwendung eines Motivs von © Fat Bee – Adobe Systems Software
Ireland Companies, Adobe Stock, Dublin, Irland
Layout und Satz: tiff.any GmbH, 10999 Berlin
Druck: Himmer GmbH, 86167 Augsburg

Hotel & Gast – modern und zukunftsorientiert

Nach der Neuordnung der gastgewerblichen Berufe in 2022 haben sich die Unterrichtsabläufe in den Ausbildungsberufen für **Hotels und weitere Beherbergungsbetriebe** allmählich etabliert. Das Autorenteam und der Verlag haben den Markt beobachtet, Stimmungen und Resonanzen bei Auszubildenden, Auszubildenden und Berufsschulen ausgewertet und diese bei der Erstellung dieses Werkes „Hotel & Gast“ einfließen lassen.

Entstanden ist dabei ein modernes und zukunftsorientiertes **Lehr- und Lernwerk für das 3. Ausbildungsjahr** im Beruf „**Hotelfachmann/Hotelfachfrau**“, das **Auszubildende, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** als Menschen in den Mittelpunkt stellt. Im neuen „Hotel & Gast“ sind die steigende **Internationalität**, die **Unterschiedlichkeit**, die **Individualität** in der Branche und die Vielfalt der Hotels/Beherbergungskonzepte, in denen sie arbeiten, grundlegende Elemente für die Gastlichkeit, die hier zum Ausdruck gebracht werden soll. Wichtig ist schließlich die Wertschätzung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieser wundervollen Branche, die jeden Tag bereit sind, Gäste glücklich zu machen!

„Hotel & Gast“ umfasst in Band 3 die **Lernfelder 10–13 gemäß Rahmenlehrplan**. Die Inhalte der Lernfelder 10 und 11 bauen auf den Lernfeldern 6 und 8 des zweiten Ausbildungsjahres auf. Mit den Inhalten der Lernfelder 12 und 13 werden weitere wesentliche Aspekte des modernen Hotelfachs aufgenommen.

- **Lernfeld 10:** Empfang und Reservierungsbereich organisieren
- **Lernfeld 11:** Managementaufgaben im Housekeeping durchführen
- **Lernfeld 12:** Das gastronomische Angebot organisieren
- **Lernfeld 13:** Veranstaltungen verkaufen und organisieren

Was ist das Besondere an „Hotel & Gast“?

- Gliederung nach den Lernfeldern der Lehrpläne
- Neuester Stand von Ausstattung, Technik und Brancheninnovationen
- Praxisorientierte und fundierte pädagogische Wissensvermittlung
- Alle neu geordneten Lerninhalte neu und mitarbeiterzentriert behandelt, u. a. die Bedeutung des Housekeeping-Managements, alles rund um das Thema „Organisation“ am Empfang und bei Reisen, die Bedeutung und Struktur des gastronomischen Angebots sowie von Veranstaltungen und Events für das Hotelgewerbe
- Ausführliche und bildliche Darstellung, erweitertes und fremdsprachliches Stichwort- und Fachvokabularverzeichnis
- Hohe Praktikabilität auch für Berufsfachschulen, Bachelorstudiengänge und Meisterschulen

Ihr Feedback ist uns wichtig!

So vielfältig wie das Gastgewerbe ist, so vielfältig sind betriebliche Standards, Herangehensweisen und Lösungen von Challenges im betrieblichen Alltag. Deswegen sind wir, das Autorenteam und der Verlag, offen für Ihre Anregungen, Kritiken und Verbesserungsvorschläge, die uns dabei helfen, unsere Reihe stetig zu verbessern und somit die Branche fit für die Zukunft zu machen! Über Zuschriften freuen wir uns wie gewohnt gerne unter lektorat@europa-lehrmittel.de

Autorinnen, Autoren und Verlag, Frühjahr 2025

Inhalt

Vorwort	3
Inhalt	4

LF 10: EMPFANG UND RESERVIERUNGSBEREICH ORGANISIEREN

ORGANISATION IM GASTGEWERBE	7
1 Organisation in der Reservierung und am Empfang	8
1.1 Aufbauorganisation	8
1.2 Organisationsmodelle	11
1.3 Organisation von Hierarchien	18
1.4 Stellenbildung	20
1.5 Instanzen	25
1.6 Führungsspannen	28
2 Ablauforganisation	31
2.1 Abläufe am Empfang	31
2.2 Schnittstellenfunktionen	45
3 Organisation und Verkauf im Reservierungsbereich	48
3.1 Reservierungsorganisation	48
3.2 Reservierungssysteme und technologische Schnittstellen	51
3.3 Einzelbuchungen	52
3.4 Gruppenbuchungen	55
3.5 Zusammenarbeit mit Partnern	61
4 Betreuung von Einzel- und Gruppenreisen	65
4.1 Koordination von Gästeansprüchen	66
4.2 Abrechnung von Einzel- und Gruppenreisen	69
4.3 Umgang mit Gästedaten und deren Verarbeitung	75
5 Reflexion der Abläufe am Empfang und in der Reservierung	81
5.1 Reflexion von Arbeitsabläufen	81
5.2 Rechnungen bearbeiten	83
5.3 Tagesabschlüsse durchführen	87
5.4 Korrekturen bei der Abrechnung	88

LF 11: MANAGEMENTAUFGABEN IM HOUSEKEEPING DURCHFÜHREN

MANAGEMENT IM HOUSEKEEPING	89
1 Einführung ins Housekeeping-Management	89
1.1 Die Bedeutung des Housekeeping-Managements	89
1.2 Die Position „Executive Housekeeper“	89
1.3 Ziele und Herausforderungen der Abteilungsleitung	90
2 Beschaffung und Verwaltung von Materialien und Ressourcen	96
2.1 Effektivität und Effizienz	96
2.2 Material- und Ressourcenbeschaffung	97
3 Bedarf und Einsatz der Mitarbeitenden ..	104
3.1 Das Housekeeping-Team	104
3.2 Besonderheiten des Housekeeping-Teams	104
3.3 Bestimmung des Arbeitsumfangs	108
3.4 Bestimmung des Mitarbeiterbedarfs	112
4 Erstellung von Schicht- und Dienstplänen	115
4.1 Arbeitszeitmodelle	115
4.2 Arbeitszeiterfassung und Arbeitszeitkonten	117
4.3 Schichtpläne	118
4.4 Dienstpläne	118
4.5 Tagesaufträge	120
4.6 Outsourcing als strategische Überlegung	126
4.7 Schwarzarbeit und Arbeitsmissbrauch	128
5 Einsatz von digitalen Technologien in der Arbeitsplanung	131
5.1 Softwarelösungen für die Arbeitsplanung	131
5.2 Weitere digitale Tools und Anwendungen	133
5.3 Integration von Technologien für Mitarbeiter und Gäste	135

6	Mitarbeiterführung im Housekeeping	137
6.1	Entstehung und Ausrichtung von Führungsbeziehungen im Housekeeping	137
6.2	Selbstmanagement	139
6.3	Nutzung von Fähigkeiten und Stärken der Teammitglieder	141
6.4	Bad Leadership	145
7	Training und Weiterbildung der Mitarbeitenden	149
7.1	Schulungsprogramme für effektive Arbeitsplanung	149
7.2	Kontinuierliche Weiterbildung und berufliche Entwicklung	154
8	Überwachung und Anpassung von Arbeitsleistung	158
8.1	Kontrollarten	158
8.2	Kontrollaufgaben des Executive Housekeepers	159
8.3	Monitoring der Arbeitsleistung	160
8.4	Feedback	162
9	Qualitätssicherung und kontinuierliche Verbesserung	165
9.1	Standards und Protokolle im Housekeeping	165
9.2	Audits und Inspektionen	168
9.3	Implementierung von Verbesserungsmaßnahmen	171
10	Prüfungsbereich Housekeeping-Management als der Teil der gestreckten Abschlussprüfung Teil 2	176

LF 12: DAS GASTRONOMISCHE ANGEBOT ORGANISIEREN

DAS GASTRONOMISCHE ANGEBOT IM HOTEL 177

1	Bedeutung und Struktur des gastronomischen Angebots	177
2	Outlets als konzipierte gastronomische Verkaufsstellen	178
2.1	Hotelrestaurants als klassische gastronomische Outlets	178
2.2	Spezialitätenrestaurants als besondere gastronomische Outlets	179
2.3	Hotelbars als klassische gastronomische Outlets	181
2.4	Spezialbars als besondere gastronomische Outlets	181

2.5	Cafés, Coffeeshops und Bistros als besondere gastronomische Outlets	182
2.6	In-Room-Service und Minibar als klassische gastronomische Outlets	183
2.7	Meeting-, Bankett- und Eventräume als klassische gastronomische Outlets	185
3	Gastronomische Angebote entwickeln: Speiseangebote	186
3.1	Hauptmahlzeiten entwickeln	186
3.2	Zwischenmahlzeiten und Fingerfood anbieten	190
3.3	Mahlzeitenpauschalen konzipieren	194
3.4	Menüfolgen komponieren	196
3.5	Buffets planen	203
4	Gastronomische Angebote entwickeln: Getränkeangebote	212
4.1	Bedeutung des Getränkeangebots	212
4.2	Getränkeangebote planen	213
4.3	Getränkeangebot festlegen	214
5	Gastronomische Angebote beschaffen und verwalten	218
5.1	Aspekte des nachhaltigen Beschaffungsmanagements	218
5.2	Werkzeuge zum Aufbau eines Lieferantenportfolios	220
5.3	Die Lieferantenkartei als Dokumentationstool	225
5.4	Warenbedarf für Bestellungen ermitteln	226
5.5	Innerbetriebliche Bereitstellung und Warenfluss	226
6	Gastronomische Angebote vermarkten und auswerten	228
6.1	Rezepturverwaltung	228
6.2	Umgang mit Kalkulationsmethoden für Speisen und Getränke	231
6.3	Personellen Bedarf ermitteln	238
6.4	Mit Kassen- und Tagesberichten arbeiten	240
6.5	Berichtswesen und Inventuren	245
7	Gastronomische Angebote bewerben	247
7.1	Die Gestaltung von Speise- und Getränkearten als Werbemittel	247
7.2	Bedeutung von Social Media & Co.	252
7.3	Flyer und Give-aways	252



LF 13: VERANSTALTUNGEN VERKAUFEN UND ORGANISIEREN

VERKAUF UND ORGANISATION VON VERANSTALTUNGEN 254

- 1 Veranstaltungen und Events im Hotelgewerbe 254**
 - 1.1 Historische Bedeutung 254
 - 1.2 MICE 255
- 2 Veranstaltungsräume und Eventflächen .. 260**
 - 2.1 Veranstaltungsräume und Eventflächen für geschäftliche Anlässe 260
 - 2.2 Mixed-Use-Veranstaltungsräume und Eventflächen 261
 - 2.3 Veranstaltungsräume und Eventflächen für private Anlässe 262
 - 2.4 Party-Service- und Event-Catering-Flächen ... 263
- 3 Veranstaltungs- und Eventformate 264**
 - 3.1 Geschäftliche Veranstaltungen und Events 264
 - 3.2 Private Veranstaltungen und Events 267
 - 3.3 Tisch- und Tafelformen sowie Bestuhlungsmöglichkeiten 269
 - 3.4 Raumpläne 271
- 4 Persönliche Beratungsgespräche vorbereiten und durchführen 275**
 - 4.1 Kontaktherstellung 276
 - 4.2 Gesprächsvorbereitung 278
 - 4.3 Gesprächsdurchführung 279
 - 4.4 Störungen in Beratungs- und Verkaufsgesprächen 286
 - 4.5 Bedeutung der Körpersprache im Beratungs- und Verkaufsgespräch 289
 - 4.6 Abschluss-, Ausstiegs- und Orientierungsphase 291
 - 4.7 Nachbearbeitungsphase 292
 - 4.8 Digitalisierung 293

- 5 Beratungs- und Verkaufsgespräche am Telefon – Kaltakquise 294**
 - 5.1 Vorbereitung des Telefonats 294
 - 5.2 Durchführung des Telefonats 295
 - 5.3 Abschluss des Telefonats 296
 - 5.4 Nachbearbeitung des Telefonats 296
- 6 Beratungs- und Verkaufsgespräche weiterverarbeiten 297**
 - 6.1 Ausgewählte Angebotsbestandteile von Veranstaltungen und Events 297
 - 6.2 Veranstaltungs- und Eventverträge 299
 - 6.3 Function Sheet und Banquett (Event) Order .. 301
 - 6.4 Tischplan 304
 - 6.5 Tafelorientierungsplan 305
- 7 Überwachung von Veranstaltungen und Events 306**
- 8 Veranstaltungen und Events nachbereiten 309**
 - 8.1 Feedback vom Service und Küchenteam einholen 309
 - 8.2 Feedback vom Auftraggeber einholen 310
 - 8.3 Rechnungslegung 311

SACHWORTVERZEICHNIS 312

BILDQUELLENVERZEICHNIS 316



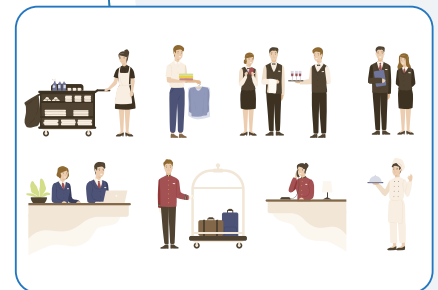
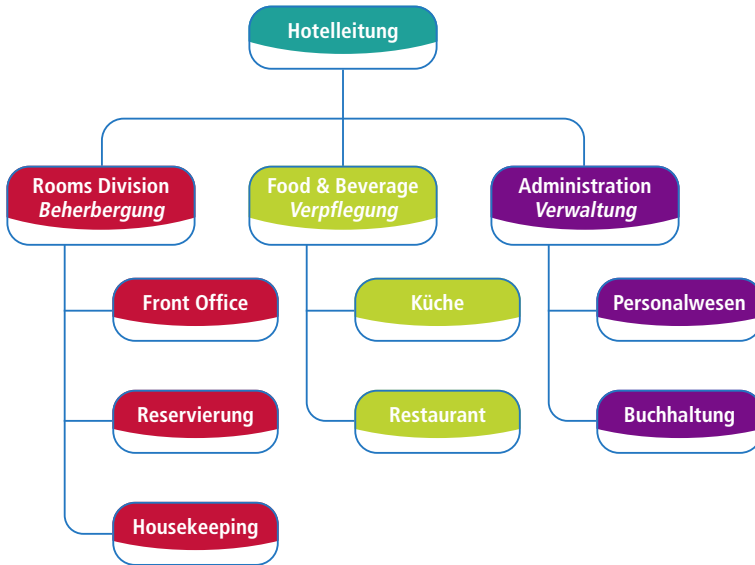
Organisation im Gastgewerbe

In einer Branche, die stark von Servicequalität und Kundenerfahrung geprägt ist, bildet eine effektive Organisation das Fundament für nachhaltigen Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit.

Die Organisationsgestaltung am Empfang und in der Reservierung ist ausschlaggebend für den ersten und zumeist auch bleibenden Eindruck, den Gäste von einem Hotel gewinnen. Daher sollte die Gestaltung der Organisation vor allem in Hinblick auf die Gäste und deren Bedürfnisse ausgerichtet sein.



LF 10



Prozesse am Empfang

Eine wesentliche Grundlage zur Organisationsgestaltung am Empfang und in der Reservierungsabteilung ist das **Personalmanagement** und somit die Mitarbeitendenauswahl.

Des Weiteren ist eine gut durchdachte **Schichtplanung** erforderlich, um neben der kontinuierlichen personellen Abdeckung auch die Wartezeiten des Gastes zu minimieren.

Die anfallenden **Arbeitsprozesse** am Empfang und der Reservierung wie beispielsweise

- Check-in und Check-out,
- Umgang mit Beschwerden,
- Bereitstellung von Informationen,
- Erfüllung von außergewöhnlichen Wünschen,
- Verwaltung von Buchungen,
- Preisgestaltung und Verfügbarkeit,
- Beantwortung von Buchungsanfragen, Änderungswünschen und Stornierungen

sollten aufgrund der Zeitersparnis standardisiert sein. Zudem tragen die internen **Kommunikationswege** zum Austausch der Mitarbeitenden untereinander bei und verbessern die Zusammenarbeit.



1 Organisation in der Reservierung und am Empfang

 organization in the reservation and at reception

 organisation dans la réservation et à la réception



Der Empfang (Front Office) und die Reservierung zählen zu den kommunikativsten Abteilungen eines Hotels. Sie stellen die ersten informativen Berührungspunkte mit Gästen dar und tragen somit maßgeblich zur Gästeerfahrung und zum Gesamterfolg des Hotels bei.

1.1 Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation am Empfang und in der Reservierung eines Hotels ist für die Zufriedenheit der Gäste ein sehr wichtiger Faktor. Eine gut durchdachte Struktur stellt sicher, dass die anfallenden Aufgaben den zuständigen Stellen zugeordnet werden.

Bereits bei der Ankunft der Gäste ist der Empfang die erste Anlaufstelle für die Gäste. In der Reservierungsabteilung wurde die Buchung erfasst. Somit sind die Kommunikation und Weitergabe der Information über die Buchung an den Empfang eine wichtige Schnittstelle zwischen den Abteilungen.



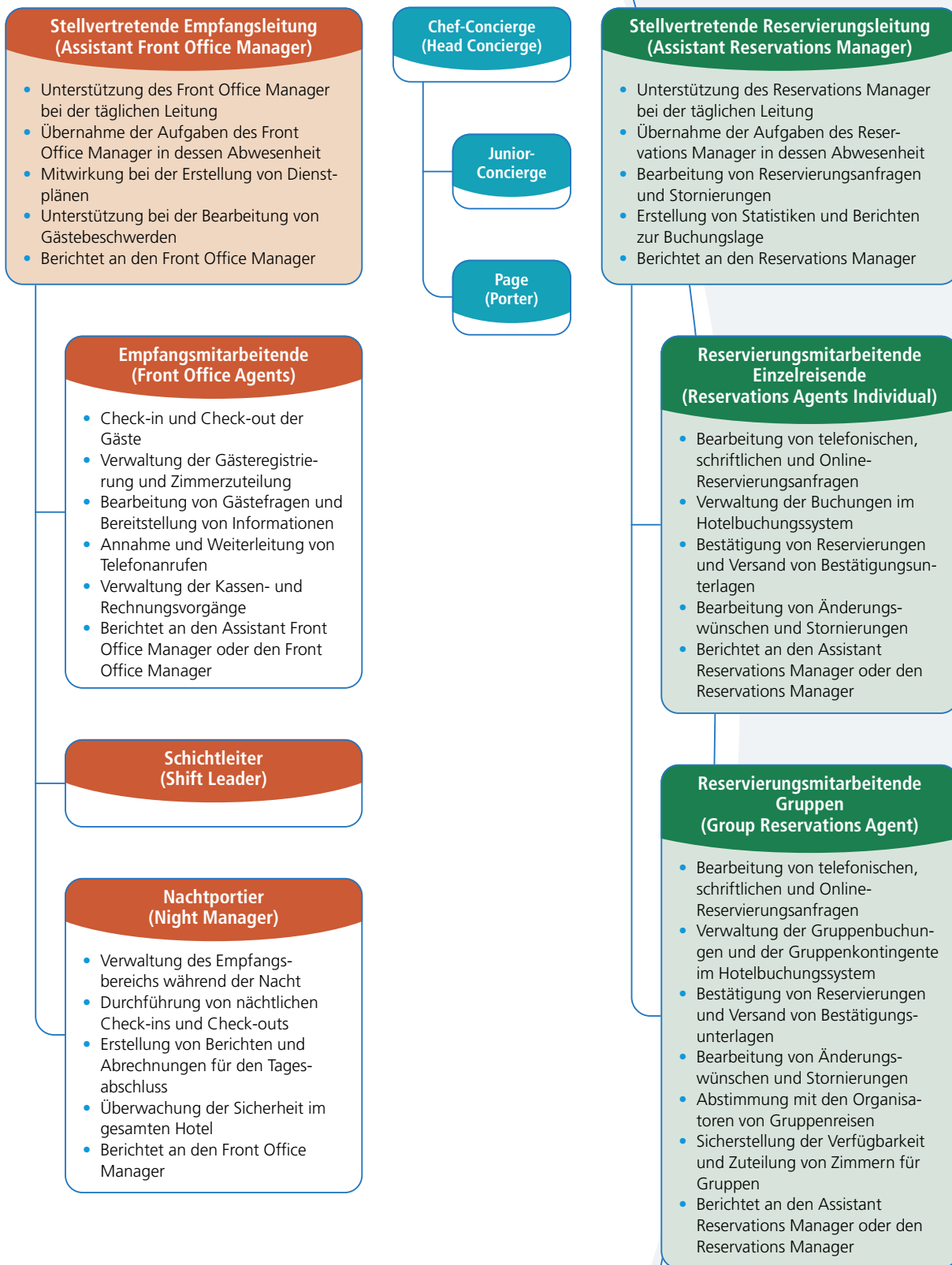
Front Office Manager

- Leitung des Empfangsteams
- Überwachung und Schulung der Empfangsmitarbeitenden
- Sicherstellung eines organisierten Check-in und Check-out
- Bearbeitung von Gästebeschwerden und Anfragen
- Koordination mit anderen Abteilungen, insbesondere Housekeeping und Reservierung
- Berichtet direkt an den General Manager oder den Assistant Manager



Reservations Manager

- Leitung des Reservierungsteams
- Verwaltung und Optimierung des Buchungssystems
- Überwachung der Zimmerverfügbarkeit und Preisgestaltung (Revenue Management)
- Bearbeitung von Gruppenbuchungen und sonstigen Reservierungsanfragen
- Koordination mit dem Marketing- und Vertriebsteam
- Berichtet direkt an den General Manager oder den Director of Sales & Marketing



LF 10

Zusammenarbeit zwischen Empfang und Reservierung

Enge Zusammenarbeit und ständige Kommunikation zwischen dem Empfang und der Reservierungsabteilung sind unerlässlich für:



Beispiel eines typischen Ablaufs einer Zusammenarbeit der Abteilungen Empfang und Reservierung im Hotel Krone



Ein Gast bucht eine Suite im **HOTEL KRONE** und wird in der Reservierungsabteilung als **VIP-Gast** identifiziert, vielleicht aufgrund seiner Besuchshäufigkeit oder seines besonderen Status. Die Reservierungsabteilung vermerkt diese Information im Property Management System (PMS) und informiert den Empfang.

Vorbereitung: Die Reservierungsabteilung stellt sicher, dass alle besonderen Wünsche des VIP-Gastes, wie bevorzugte Kissen, spezielle Getränke oder bestimmte Zeitungen, im System eingetragen sind. Diese Informationen werden automatisch an den Empfang weitergeleitet.

Koordination: Der Empfang bereitet sich auf die Ankunft des VIP-Gastes vor, indem er das Housekeeping anweist, das Zimmer besonders sorgfältig vorzubereiten. Zudem wird vielleicht ein persönlicher Willkommensbrief oder ein kleiner Willkommensgruß arrangiert.

Ankunft: Wenn der Gast eintrifft, hat der Empfang alle relevanten Informationen parat und kann den Gast mit Namen ansprechen, kennt seine Präferenzen und kann ihm ein individuelles Erlebnis bieten.

Nachbereitung: Nach dem Aufenthalt gibt der Empfang Feedback an die Reservierungsabteilung, wie der Aufenthalt verlief und ob es zusätzliche Wünsche oder Anmerkungen gab, die für zukünftige Besuche wichtig sein könnten.

1.2 Organisationsmodelle

Im Hotelgewerbe gibt es verschiedene Organisationsmodelle, die je nach Größe, Art und Ausrichtung des Hotels eingesetzt werden können. Diese Modelle zeigen Zuständigkeiten und Organisationsstrukturen des gesamten Betriebes. Durch die Auswahl eines geeigneten Organisationsmodells kann ein Hotel seine Betriebsabläufe optimieren, die Wirtschaftlichkeit steigern und die Zufriedenheit der Gäste optimieren.

Einlinienorganisation

Einlinien- und Mehrlinienorganisationen sind zwei grundlegende Organisationsstrukturen. Sie unterscheiden sich in der Art und Weise, wie Entscheidungswege in einem Hotel organisiert sind.

Merkmale der Einlinienorganisation

- Bei der Einlinienorganisation, auch als Linienorganisation bekannt, ist jeder Mitarbeitende nur einem einzigen Vorgesetzten unmittelbar unterstellt.
- Alle Kommunikations- und Entscheidungswege verlaufen entlang einer vertikalen Hierarchie.
- Alle Mitarbeitenden haben einen direkten Vorgesetzten, was die Kontrolle und Verantwortungszuweisung erleichtert.

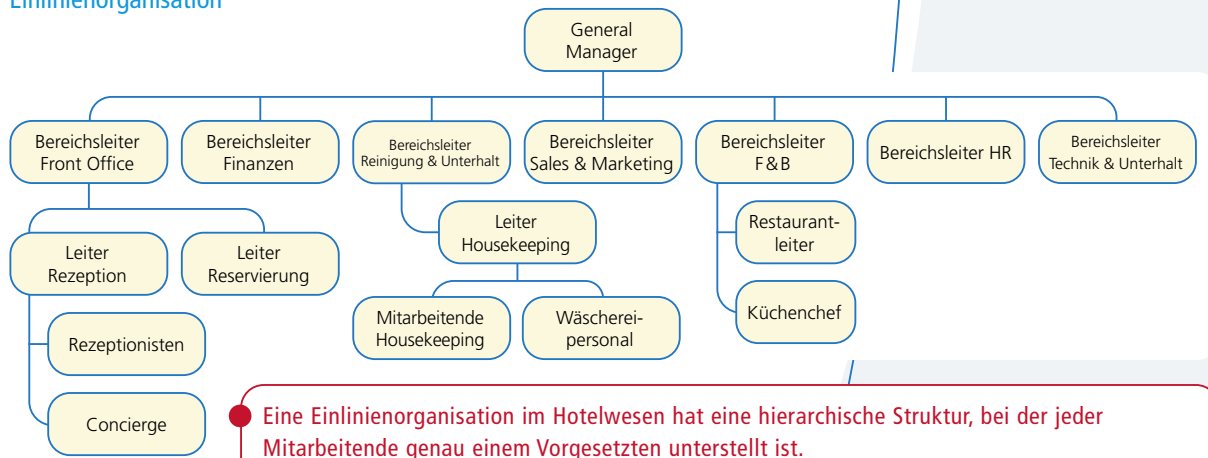
Vorteile der Einlinienorganisation:

- Die Entscheidungswege sind eindeutig, weil die Positionen und deren Beziehungen zu anderen Mitarbeitenden festgelegt sind.
- Jeder Mitarbeitende hat nur einen direkten Vorgesetzten, somit sind die Überwachung und Kontrolle einfacher und direkter.
- Es werden Kompetenzkonflikte vermieden, da die Zuständigkeiten festgelegt sind.

Nachteile der Einlinienorganisation:

- Entscheidungen müssen oft viele Hierarchiestufen durchlaufen, was die Reaktionsfähigkeit des Unternehmens auf neue Situationen verlangsamen kann.
- Führungskräfte können durch die Vielzahl an Aufgaben und die Notwendigkeit, alle Entscheidungen zu treffen, schnell überlastet werden.
- Die strikte Hierarchie kann die Anpassungs- und Innovationsfähigkeit des Unternehmens einschränken, da die Wege nicht flexibel sind.

Einlinienorganisation



Mehrlinienorganisation

In der Mehrlinienorganisation haben Mitarbeitende zumeist mehrere Vorgesetzte. Diese sind für unterschiedliche Bereiche zuständig. Dadurch sind die Entscheidungswege nach oben und auch auf gleicher Ebene miteinander verbunden.

Merkmale der Mehrlinienorganisation:

- In größeren Hotels mit komplexeren Abläufen kann das Mehrliniensystem eine flexible Koordination ermöglichen.
- Die jeweiligen Abteilungsleiter bringen ihr Fachwissen direkt ein, was die Qualität der Dienstleistung erhöht.

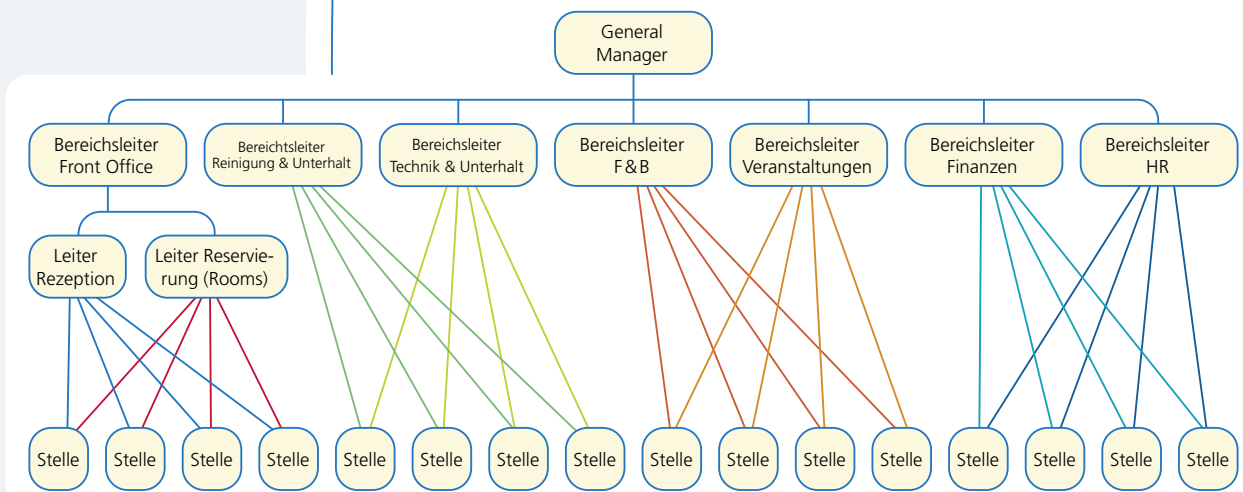
Vorteile der Mehrlinienorganisation:

- Fachliche Anweisungen kommen direkt von spezialisierten Vorgesetzten, was die Qualität der Entscheidungen verbessern kann.
- Entscheidungen können schneller getroffen werden, da sie direkt von den zuständigen Fachleuten kommen.
- Führungskräfte teilen sich die Verantwortung, wodurch Arbeitsbelastung verringert wird.

Nachteile der Mehrlinienorganisation:

- Mitarbeitende könnten widersprüchliche Anweisungen von verschiedenen Vorgesetzten erhalten.
- Die Vielzahl an Vorgesetzten kann zu Verwirrung über Entscheidungsbefugnisse führen.
- Mehrere Vorgesetzte erfordern eine intensivere Abstimmung und Kommunikation

Mehrlinienorganisation



Eine Mehrlinienorganisation im Hotelwesen hat eine Struktur, in der Mitarbeitende mehreren Vorgesetzten gleichzeitig unterstellt sind und aus verschiedenen Abteilungen Anweisungen erhalten.

Die Wahl zwischen einer Einlinienorganisation und einer Mehrlinienorganisation hängt ab von ...

- der Größe des Hotels,
- der Komplexität der Abläufe und
- den Gegebenheiten vor Ort.

Ein kleines Boutique-Hotel könnte mit einer Einlinienorganisation gut arbeiten, während ein großes Resort mit vielen spezialisierten Dienstleistungen eher von einer Mehrlinienorganisation profitieren dürfte. Beide Systeme haben ihre Vor- und Nachteile. In der Praxis könnte auch eine Mischform, angepasst an die spezifischen Bedürfnisse des Hotels, am effektivsten sein.

Stablinienorganisation

Die Stablinienorganisation gleicht der der Einlinienorganisation, die jedoch durch Stabsstellen ergänzt ist. Diese haben eine beratende und unterstützende Funktion. Diese Struktur wird häufig in Hotels eingesetzt, um die Vorteile einer übersichtlichen Hierarchie mit der Fachkompetenz und Unterstützung durch Stabsstellen zu verbinden. So könnte beispielsweise eine Marketingabteilung eine Stabsstelle sein.

Merkmale der Stablinienorganisation:

- Linienstellen (Linienorganisation) haben Weisungsbefugnis und sind für die sich täglich wiederholenden Abläufe verantwortlich.
- Stabsstellen (Stabsorganisation) haben keine Weisungsbefugnis, sondern unterstützen und beraten die Linieninstanzen mit ihrer Fachkompetenz.

Zusammenarbeit zwischen Linieninstanzen und Stabsstellen

Die Stabsstellen beraten und unterstützen die Linieninstanzen bei der Entscheidungsfindung und der Umsetzung von Projekten und Aufgaben. Diese Zusammenarbeit ermöglicht die Nutzung von Fachwissen und trägt zur Verbesserung der Betriebsabläufe bei.

Beispiele:

- Die Rechtsabteilung kann bei der Vertragsgestaltung unterstützen.
- Das Qualitätsmanagement kann Schulungen und Audits durchführen.
- Der IT-Support kann bei der Einführung neuer Softwarelösungen helfen.
- Das Controlling kann das Finanzmanagement durch Budgetierung, Finanzanalysen und Kostenkontrolle unterstützen.
- Die Public Relations(PR)-Abteilung kann das Marketingteam und das Management bei der Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation mit Medien und Öffentlichkeit unterstützen.

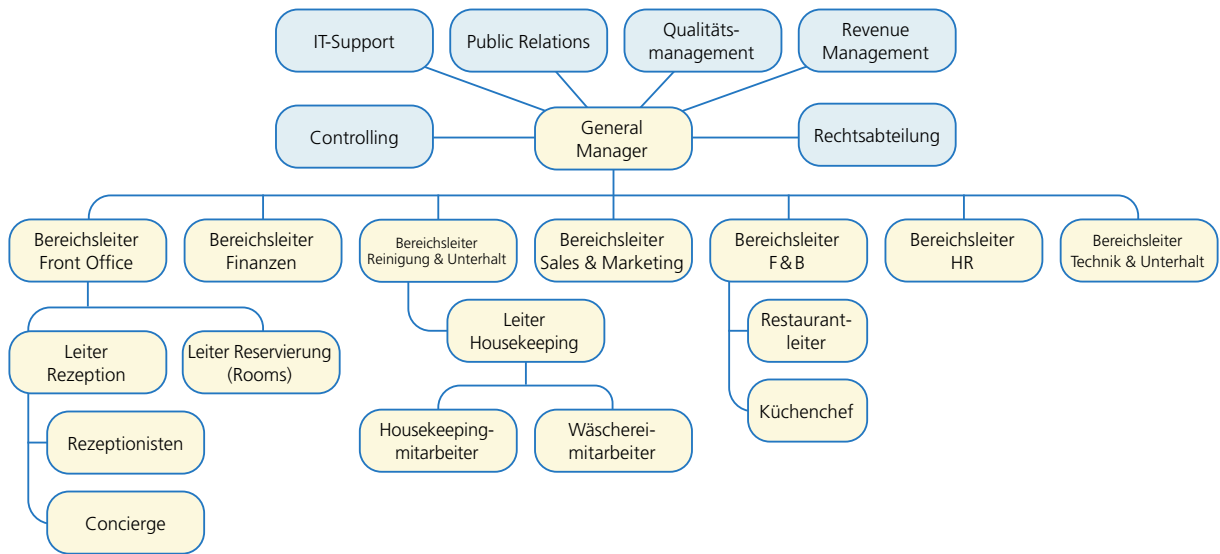
Vorteile der Stablinienorganisation:

- Linieninstanzen erhalten fachliche Unterstützung von den Stabsstellen, was zu fundierteren Entscheidungen führt.
- Die Hauptverantwortung bleibt bei den Linieninstanzen, während die Stabsstellen beratend tätig sind.
- Spezialisierte Stabsstellen können Aufgaben übernehmen, die ein besonderes Fachwissen erfordern, und so die Linieninstanzen entlasten.

Nachteile der Stablinienorganisation:

- Es kann zu Spannungen zwischen Linieninstanzen und Stabsstellen kommen, besonders wenn die Ratschläge der Stabsstellen nicht beachtet werden.
- Die Notwendigkeit, Stabsstellen zu konsultieren, kann den Entscheidungsprozess verlangsamen.
- Zusätzliche Stabsstellen können höhere Personalkosten verursachen.

Stablinienorganisation



Eine Stablinienorganisation im Hotelwesen kombiniert die Hierarchie der Einlinienorganisation mit Stabsstellen, die beraten und unterstützen, aber keine Weisungsbefugnis haben.

Beispiele für Stabsstellen:

- **Controlling:** unterstützt das Finanzmanagement durch Budgetierung, Finanzanalysen und Kostenkontrolle.
- **IT-Support:** unterstützt die gesamte Hotelorganisation bei technischen Problemen und der Einführung neuer IT-Systeme.
- **Public Relations (PR):** berät das Marketingteam und das Management bei der Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation mit Medien und Öffentlichkeit.
- **Qualitätsmanagement:** berät und unterstützt alle Abteilungen bei der Einhaltung und Verbesserung der Qualitätsstandards.
- **Revenue Management:** optimiert den Umsatz durch dynamische Preisgestaltung und Kapazitätssteuerung, basierend auf Marktanalysen und Nachfrageprognosen.
- **Rechtsabteilung:** berät in rechtlichen Angelegenheiten und unterstützt bei der Einhaltung gesetzlicher Vorschriften.

Matrixorganisation

Die Matrixorganisation ist ein komplexes Organisationsmodell, das zwei Dimensionen kombiniert: funktionale Abteilungen und regionale Teams. In einem Hotelkonzern ermöglicht dieses Modell einheitliches Handeln in den Fachbereichen wie beispielsweise bei standardisierten Abläufen an der Rezeption oder im Personalbereich. Zudem können regionale Besonderheiten an jeweiligen Standorten der Hotels berücksichtigt werden.

Merkmale der Matrixorganisation:

- Mitarbeitende berichten an einen funktionalen Vorgesetzten (z. B. Abteilungsleiter) und an einen regionalen Vorgesetzten.
- Mitarbeitende können je nach Bedarf zwischen den Standorten und Abteilungen umbesetzt werden.
- Zusammenarbeit und Innovation bei projektorientierter Arbeit werden gefördert. Das Fachwissen aus den Abteilungen wird gebündelt.

Zusammenarbeit in der Matrixorganisation:

In der **Matrixorganisation** arbeiten Teams eng zusammen. Mitarbeitende können gleichzeitig für verschiedene Fachbereiche tätig sein oder an standortübergreifenden Projekten mitarbeiten. Sie berichten an ihre direkten Vorgesetzten und an den Projektleiter.

Beispiel:

Ein Rezeptionist könnte im täglichen Betrieb an den Front Office Manager berichten. Gleichzeitig kann er im Rahmen einer Marketingkampagne auch an den Projektleiter für Marketingkampagnen berichtspflichtig sein.

Ein Küchenchef könnte im Rahmen eines großen Events an den Projektleiter für Events berichten, während er weiterhin seine regulären Aufgaben unter dem F & B Manager erfüllt.

Eine Matrixorganisation im Hotel kombiniert funktionale und projektbezogene Strukturen, sodass Mitarbeitende gleichzeitig mehreren Vorgesetzten aus unterschiedlichen Bereichen (z. B. Abteilungsleiter und Projektmanager) berichten und flexibel auf wechselnde Aufgaben reagieren können.

LF 10

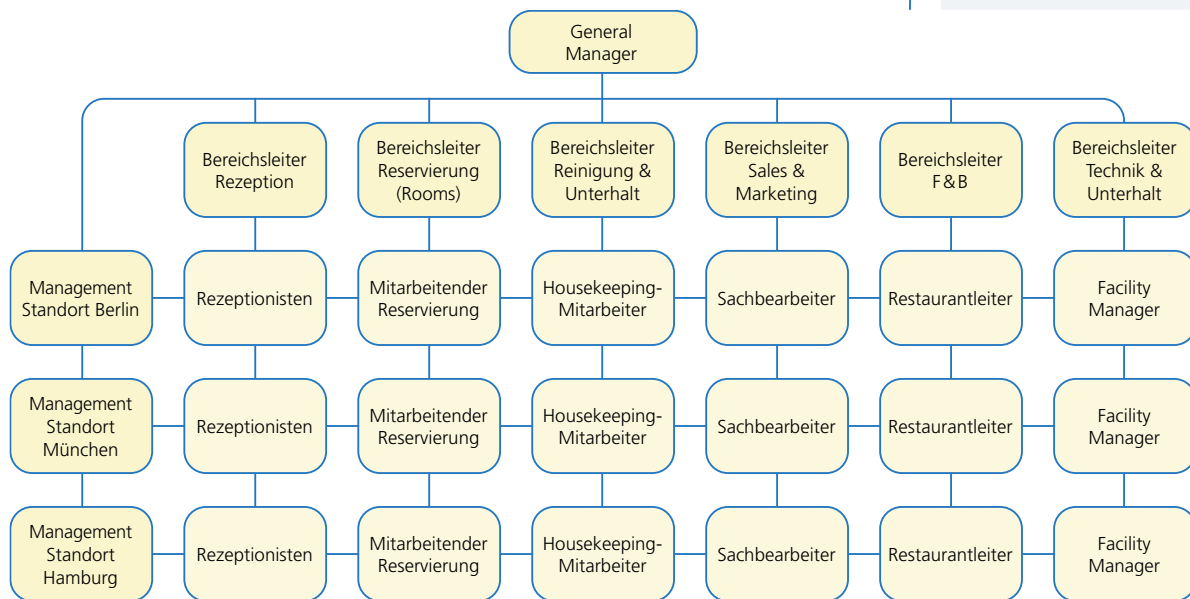
Vorteile der Matrixorganisation:

- Mitarbeitende und Ressourcen können flexibel zwischen verschiedenen Produkten/Projekten und Abteilungen eingesetzt werden.
- Direkte Kommunikationswege zwischen verschiedenen Abteilungen und Projekten fördern den Austausch von Informationen und Ideen.
- Durch die Zusammenarbeit in multidisziplinären Teams können kreative Lösungen und innovative Ansätze entwickelt werden.

Nachteile der Matrixorganisation:

- Die duale Berichtslinie kann zu Verwirrung und Konflikten führen, da Mitarbeitende mehrere Vorgesetzte haben.
- Es entsteht intensiver Kommunikationsaufwand, da eine ständige Abstimmung zwischen den verschiedenen Vorgesetzten und Teams erforderlich ist.
- Konflikte und Machtkämpfe können zwischen funktionalen und projektbezogenen Vorgesetzten auftreten.

Matrixorganisation



Spartenorganisation/Divisionalorganisation

Bei der Spartenorganisation in einem Hotelkonzern gibt es mehrere Geschäftsbereiche bzw. Sparten. Diese sind jeweils für ihre finanziellen Ergebnisse verantwortlich.

Merkmale einer Spartenorganisation:

- Unabhängigkeit der Sparten voneinander
- Eigenverantwortlichkeit der Sparten für ihren eigenen Gewinn und Verlust
- Einige Funktionen, wie z. B. Finanzen, Personalwesen und IT, können zentralisiert sein und von allen Sparten genutzt werden.

Beispiel Unterkunftssparte: Die Leitung der Unterkunftssparte ist verantwortlich für den gesamten Betrieb der Zimmer und Suiten.

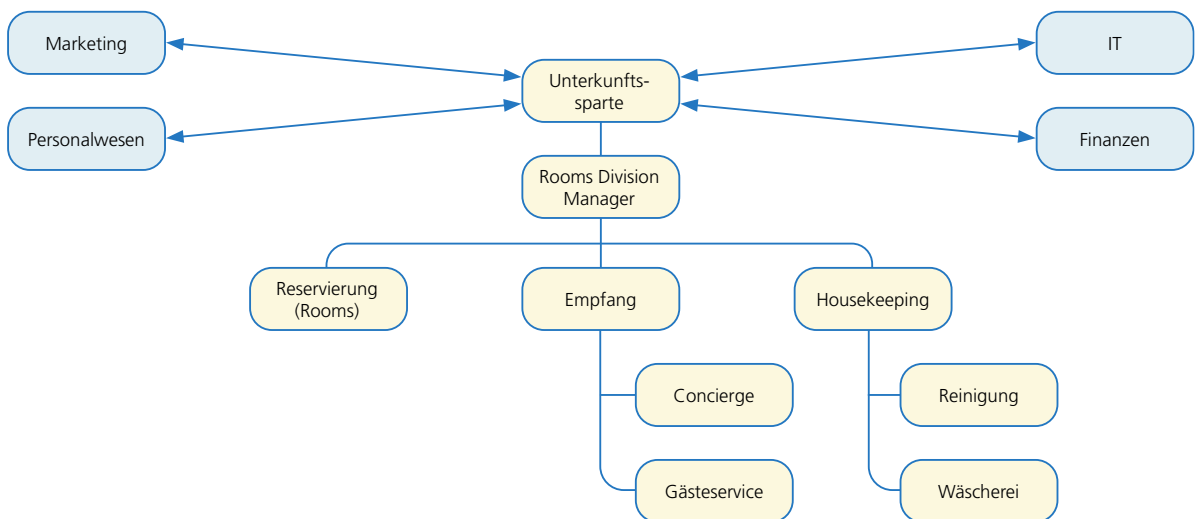
Vorteile der Spartenorganisation:

- Fokussierung auf Kernbereiche innerhalb der Sparte. Die Mitarbeitenden können sich auf ihre eigenen Bereiche konzentrieren.
- Positionen und Kompetenzen sind festgelegt, wodurch das Verantwortungsbewusstsein steigt.
- Jede Sparte reagiert mit Flexibilität und Anpassungsfähigkeit auf Marktveränderungen.
- Die Spartenleitungen haben unternehmerische Verantwortung und Anreize, ihre Bereiche erfolgreich zu führen.

Nachteile der Spartenorganisation:

- Möglich sind Doppelbearbeitungen von Aufgaben und damit Ressourcenverschwendung in den verschiedenen Sparten durch Koordinationsprobleme.
- Die Aufrechterhaltung mehrerer unabhängiger Sparten kann kostspielig sein.

Spartenorganisation/Divisionalorganisation



Eine Spartenorganisation im Hotel teilt das Unternehmen in eigenständige Bereiche oder Sparten auf, die jeweils für bestimmte Geschäftsbereiche oder Standorte verantwortlich sind und eigenständig operieren.

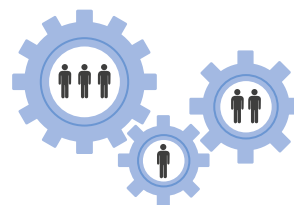
Die Spartenorganisation bietet Hotels die Möglichkeit, ihre verschiedenen Geschäftsbereiche zu verwalten und ihre Dienstleistungen zu optimieren. Sie fördert die Eigenverantwortung und ermöglicht eine gezielte Fokussierung auf unterschiedliche Marktsegmente. Gleichzeitig erfordert sie eine sorgfältige Koordination und Kommunikation zwischen den Sparten und der zentralen Verwaltung.

Projektorganisation

Die Projektorganisation am **Empfang und in der Reservierung** ist eine flexible Struktur, die für die Planung und Durchführung von Projekten geschaffen wird. Nach Beendigung der Projekte, wie z. B. Renovierungen, Einführung neuer Dienstleistungen oder großen Veranstaltungen, wird sie wieder aufgelöst. Es entstehen zeitlich begrenzte Teams aus verschiedenen Abteilungen, um besondere Aufgaben und Ziele zu erreichen.

Merkmale einer Projektorganisation:

- Projektbezogene temporäre Teams werden gebildet, um aktuelle Projekte zu verwirklichen. Anschließend werden die Teams wieder aufgelöst.
- Die Organisation erfolgt in einer Matrixstruktur, bei der Mitarbeitende neben ihren eigentlichen Aufgaben auch noch in einem Projektteam arbeiten.
- Die Organisation kann schnell auf neue Situationen und Veränderungen reagieren.



Projektorganisation



LF 10

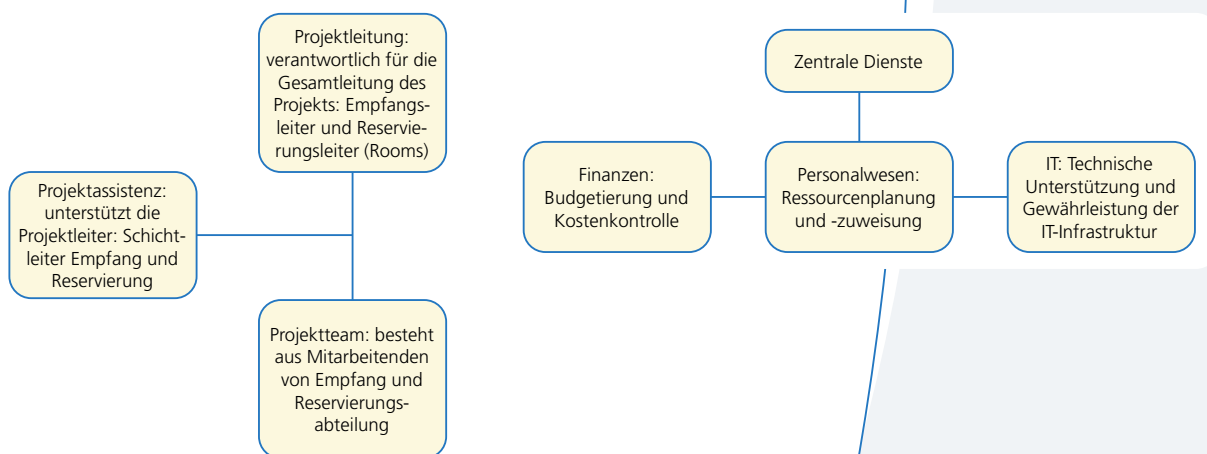
Vorteile der Projektorganisation:

- Teammitglieder sind Experten in ihren Bereichen. Ihre Fähigkeiten und Kenntnisse aus verschiedenen Abteilungen werden gebündelt.
- Neue Ideen, Kreativität und Innovation werden durch abteilungsübergreifende Zusammenarbeit gefördert.

Nachteile der Projektorganisation:

- Es kann zu Konflikten kommen, wenn Aufgaben zwischen den Projekten und den täglichen Arbeiten der Mitarbeitenden aufgeteilt werden. Dies kann vorkommen, wenn die Mitarbeitenden ihre Zeit für beide Aufgaben gleichzeitig aufwenden müssen.
- Die Koordination und die Kommunikation zwischen dem Team und den einzelnen Abteilungen können herausfordernd sein.
- Die zeitliche Begrenzung der Organisationsstruktur kann zu Unsicherheiten führen.

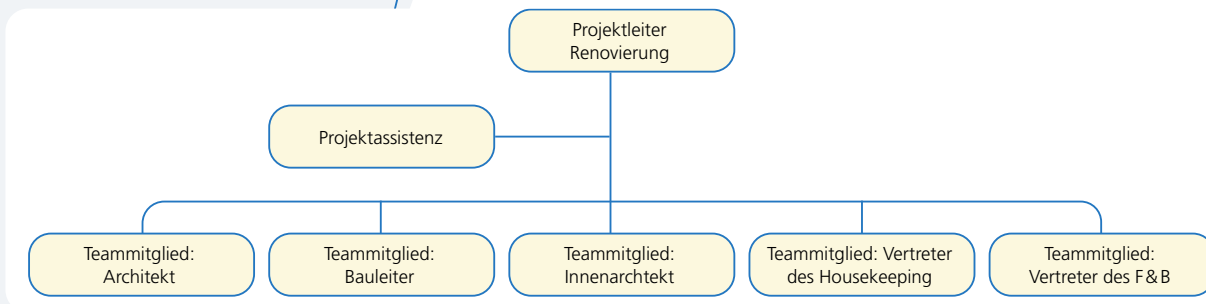
Organigramm einer Projektorganisation



Beispiele für Projekte in Hotels

Renovierungsprojekt: Techniker, Housekeeping-Personal und F&B-Personal arbeiten unter der Leitung des Projektleiters für Renovierung zusammen, um eine Renovierung des Hotels durchzuführen.

Projekt Renovierung

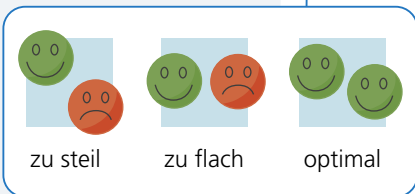


Eine Projektorganisation im Hotel bildet für zeitlich begrenzte, spezifische Aufgaben oder Veranstaltungen eigenständige Teams, die unabhängig von der Linienorganisation arbeiten und sich auf die erfolgreiche Durchführung des Projekts konzentrieren.

Weitere mögliche Projekte:

- **IT-Projekt:** Einführung eines neuen Hotelmanagementsystems. Das Team besteht aus einem IT-Spezialisten, einem Vertreter der Finanzabteilung sowie aus Vertretern der Front-Office-Abteilung und des Sales & Marketing.
- **Großes Event:** Ein Team, bestehend aus Rezeptionisten, F&B-Personal, Housekeeping-Personal und Technikern, wird gebildet, um ein großes Event zu organisieren.

1.3 Organisation von Hierarchien



Eine wichtige Funktion in der Organisation von Hierarchien ist die Delegation von Aufgaben. Führungskräfte geben Aufgaben und Verantwortung an nachgeordnete Mitarbeitende weiter, die diese dann umsetzen.

In einem Hotel sind Hierarchien und Organisation eng miteinander verknüpft, da Hierarchien die Zuständigkeiten und Kommunikationswege festlegen. Hierarchien gestalten die Art des Zusammenarbeitens der verschiedenen Abteilungen, wie des Empfangs und der Reservierungsabteilung.

Hierarchien bestehen üblicherweise aus mehreren Ebenen. In der obersten Ebene sind die Führungskräfte. Diese legen die Unternehmensstrategie fest und treffen die wichtigsten Entscheidungen. Entscheidungen und Anweisungen erfolgen von oben nach unten (Top-down).

Die mittlere Ebene besteht aus Schichtleitern oder Supervisoren. Sie haben die Aufgabe, die Vorgaben der oberen Ebene umzusetzen.

Auf der unteren Ebene arbeiten die Mitarbeitenden, die für alltägliche Aufgaben zuständig sind. Sie führen die Anweisungen der Vorgesetzten aus.

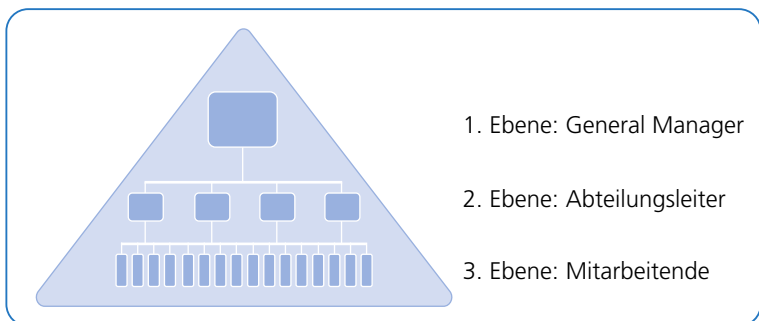
Ihr Feedback und ihre Berichte werden nach oben (Bottom-up) weitergegeben.

Flache Hierarchie

Eine flache Hierarchie im Hotel besitzt nur wenige Managementebenen, was zu kürzeren Kommunikationswegen, schnelleren Entscheidungsprozessen und mehr Eigenverantwortung für die Mitarbeitenden führt.

Eine flache Hierarchie in der Empfangs- und Reservierungsabteilung eines Hotels beschreibt eine Organisationsstruktur mit wenigen oder keinen mittleren Managementebenen.





1. Ebene: General Manager

2. Ebene: Abteilungsleiter

3. Ebene: Mitarbeitende

Vorteile einer flachen Hierarchie in der Reservierungs- und Empfangsabteilung:

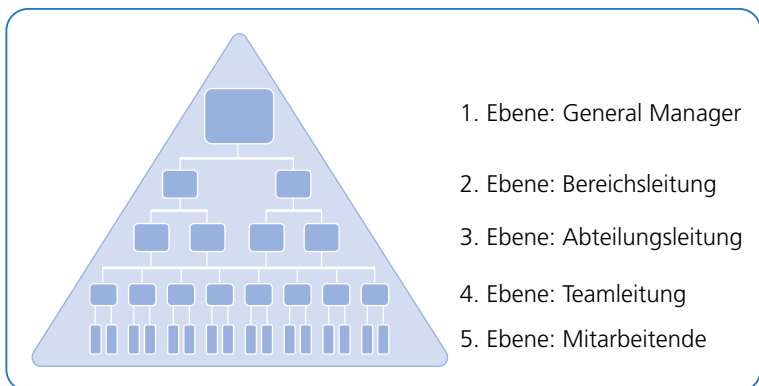
- Mit weniger Managementebenen können Anfragen von Gästen oder Reservierungen schneller bearbeitet werden, da die Mitarbeitenden nicht auf die Freigaben von mehreren Vorgesetzten warten müssen.
- Der Austausch von Ideen und Feedback zwischen der Rezeption und der Führungsebene ist unkompliziert und direkt. Verbesserungsvorschläge, etwa zur Gästebetreuung oder internen Abläufen, werden schneller umgesetzt.
- Die Teammitglieder an der Rezeption und in der Reservierung fühlen sich stärker eingebunden. Ihre Meinungen und Vorschläge finden unmittelbares Gehör. Das stärkt die Motivation und das Engagement.
- Weniger Managementpositionen reduzieren die Personalkosten.

Nachteile einer flachen Hierarchie in der Reservierungs- und Empfangsabteilung:

- Ein einzelner Manager oder Abteilungsleiter könnte durch die hohe Anzahl von Mitarbeitenden überfordert sein.
- Da es weniger formale Hierarchieebenen gibt, kann es zu Unsicherheiten darüber kommen, wer in bestimmten Situationen die Befugnis zur Entscheidungsfindung hat.
- Weniger Managementpositionen bedeuten auch weniger Chancen für Mitarbeitende, in eine Führungsrolle aufzusteigen. Das kann langfristig die Motivation beeinträchtigen.
- In größeren Hotels oder Abteilungen kann eine flache Hierarchie schwer umsetzbar sein, da die Koordination und Führung einer großen Anzahl von Mitarbeitern ohne Zwischenschichten schwierig ist.

Steile Hierarchie

Eine steile Hierarchie in einem Hotel ist eine Organisationsstruktur mit mehreren Leitungsebenen, bei der die Macht und Entscheidungsbefugnisse von oben nach unten delegiert werden. Diese Struktur bietet gute Aufstiegsmöglichkeiten und spezialisierte Rollen.



1. Ebene: General Manager

2. Ebene: Bereichsleitung

3. Ebene: Abteilungsleitung

4. Ebene: Teamleitung

5. Ebene: Mitarbeitende

Vorteile einer steilen Hierarchie in der Reservierungs- und Empfangsabteilung:

- Die Mitarbeitenden wissen, wer für die Genehmigung von Preisänderungen, Zimmerkategorien und Sonderwünschen verantwortlich ist und Entscheidungen treffen darf.
- Entscheidungen bezüglich Sonderanfragen oder komplexen Buchungen können von den Vorgesetzten zügig getroffen werden.
- Die Vorgesetzten beider Abteilungen können leicht überwachen, ob die Buchungen korrekt und fristgerecht bearbeitet sowie ob Standards und die Qualität des Gästeservices eingehalten werden.
- Eine steile Hierarchie in der Reservierungsabteilung sorgt dafür, dass Buchungsvorgänge standardisiert bearbeitet werden.
- Preisänderungen können von den Vorgesetzten beschlossen und von den Mitarbeitenden umgesetzt werden.
- Am Empfang können neue Richtlinien, wie z. B. Gästebetreuung oder Sicherheitsvorschriften, direkt durch die Leitung an die Mitarbeitenden weitergegeben werden.

Nachteile einer steilen Hierarchie in der Reservierungs- und Empfangsabteilung:

- Mitarbeiter haben oft wenig Spielraum, um spontane Kundenanfragen oder Sonderwünsche zu bearbeiten, da viele Entscheidungen von der Leitung genehmigt werden müssen.
- Das Engagement und der Teamzusammenhalt der Mitarbeiter könnten nachlassen, da sie nur Anweisungen befolgen und wenig Entscheidungsfreiheit bei der Bearbeitung von Buchungen haben.
- Innovative Ideen von Mitarbeitern zur Optimierung von Buchungsprozessen oder Lösungen für Gästewünsche oder -beschwerden zu finden, könnte unterdrückt werden, da die Entscheidungen meist nur von oben kommen.
- Es kann zu Verzögerungen kommen, wenn die Führungskräfte nicht verfügbar sind, da viele Anfragen oder Entscheidungen auf deren Genehmigung warten.

● Eine steile Hierarchie im Hotel hat viele Managementebenen, wodurch Entscheidungen stark zentralisiert und die Befehlswege länger sind.

Stellenbildung

Verrichtungsprinzip

Objektprinzip

1.4 Stellenbildung

Die Stellenbildung in der Empfangs- und Reservierungsabteilung eines Hotels beschreibt die Definition von Aufgaben und Funktionen einzelner Arbeitsplätze im Bereich des Gästemanagements. Dies beinhaltet auch die Festlegung von Berichtslinien zwischen den Stellen und zu den jeweiligen Vorgesetzten. Die Stellenbildung im Bereich Rezeption und Empfang kann nach zwei Prinzipien organisiert werden: dem Verrichtungsprinzip und dem Objektprinzip. So können die Arbeitsaufgaben entweder nach Art der Verrichtung (Tätigkeit) oder Bezug auf ein bestimmtes Objekt (z. B. Kunden, Abteilungen) zugeordnet werden.

Zudem spielt die Organisationsstruktur des jeweiligen Hotels eine entscheidende Rolle für die Gestaltung von Stellen. Zumeist wird eine hierarchische Struktur angewandt, die mehrere Managementebenen umfasst.

Diese Organisationsstruktur kann zudem durch die Bildung von Teams für die Durchführung von Projekten mit weiteren Mitarbeitenden ergänzt werden. Das fördert die Kommunikation und die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen.