

Ein hohes Serviceniveau ist das A und O in der Tagungshotellerie. Doch wie wird Servicequalität im Alltag sichergestellt? Ganz einfach, meint Markus F. Weidner: „Servicequalität ist das Ergebnis von Führungsqualität“. Und dazu gehören auch die Vermittlung und Umsetzung von Werten. Verantwortlich dafür, dass Werte definiert, kommuniziert und auch gelebt werden, ist die Führungsebene eines Hotels.

Sie sollten wissen: Gelebte positive Werte prägen ein positives Arbeitsumfeld und sorgen dafür, dass Mitarbeiter sich wohlfühlen. Zufriedene Mitarbeiter sind wiederum der Garant für zufriedene Gäste. Wenn Ihnen also eine hohe Servicequalität wichtig ist, dann besinnen Sie sich auf die Werte, die Ihr Haus und Ihr Handeln ausmachen. Erarbeiten Sie mit Ihrem Führungsteam einen Wertekodex und sorgen

Sie dafür, dass er zum Maßstab Ihres Handelns und des Handelns jedes Mitarbeiters wird. Das gelingt nur, wenn jeder Mitarbeiter im Haus davon weiß und darüber spricht – nur so können Werte mit Leben gefüllt und spürbar gemacht werden.

Servicequalität: Gut gemeint ist nicht genug

Werte müssen von der Hotelleitung gesetzt und vorgelebt werden. Denn nur gelebte Werte sorgen für zufriedene Mitarbeiter, die wiederum alles daran setzen die Gäste zufrieden zu machen. Entscheidend ist dabei nicht, welche Werte kennzeichnend für das Hotel sind, sondern dass die Wertekultur wirklich bei allen Mitarbeitern angekommen ist.

Nachhaltigkeit, der schonende Umgang mit Ressourcen, Offenheit oder zufriedene Mitarbeiter – diese Werte stehen bei vielen Tagungshotels hoch im Kurs. Was aber, wenn Anspruch und Wirklichkeit deutlich auseinanderklaffen? Wenn man zwar Einwegverpackungen am Frühstücksbüffet vermeidet, aber argentinisches Rinderfilet auf der Karte hat? Wenn „Wertschätzung“ und „Fairness“ im Hotel propagiert werden, an der Rezeption aber Zeitarbeitskollegen arbeiten, die deutlich weniger verdienen? Gut gemeint ist nicht genug! Werte müssen gelebt werden, damit sie einen Nutzen im Hotelalltag bringen und die gewünschte Servicequalität sicherstellen.

Werte sind wie Leitplanken

Das Titelthema der aktuellen März-Ausgabe des Harvard Business Manager heißt „Faktor Kultur“ – ein zunächst nicht konkret greifbarer und vermeintlich weicher Faktor im Unternehmen, der nicht durch einen Gegenstand abgebildet werden kann. Kultur im Unternehmen ist zunächst unsichtbar und wird nur deutlich, wenn die Menschen im Unternehmen aktiv werden. Diese zeigen dann ein Verhalten, das kooperativ oder wettbewerbsorientiert, mutig oder zögerlich ist, bewahrend oder innovativ, kundenorientiert oder bürokratisch, autoritär oder kooperativ, freudvoll oder freudlos, sinnstiftend oder

Markus F. Weidner

Während seiner Hotelkarriere eröffnete er zwei große Hotels, bevor er sich selbstständig machte und mit Partnern ein internationales Beratungsunternehmen für Hotels aufbaute. Heute führt Markus F. Weidner seine eigene Akademie unter dem Namen Onigge® GmbH – Freude an Qualität. Seine Leidenschaft sind die Themen Service, Organisation und Führungsqualität.

Austausch
willkommen

Markus F. Weidner
www.markus-weidner.com
Facebook-Account "Markus F. Weidner"



Foto: Onigge® GmbH

Serie Service- qualität

Wenn Sie Qualität in Ihrem Hotel als strategischen und operativen Erfolgsfaktor installieren wollen, gelingt das über die Schritte:

1. **Werte festlegen**
2. **Team suchen, das zu diesen Werten passt**
3. **Standards und Prozesse festlegen**
4. **Service für Mitarbeiter durch elektronische Dokumentation**
5. **Feedback für den ständigen Verbesserungsprozess**
6. **Innovation, denn nur wer sich immer wieder selbst neu erfindet, bleibt im Geschäft**

stumpfsinnig ist. Wir könnten diese Liste fast endlos fortsetzen ... Wenn es nun aber gelingt, dass eine Kultur aktiv entwickelt und immer wieder durch ein bestimmtes Verhalten von Mitarbeitern gegenüber Kollegen und auch Kunden deutlich wird, dann ist es der Hotelleitung gelungen, eben diese Kultur zu etablieren. Damit ist ein gemeinsames Verständnis, ein Verhaltenskodex etabliert, der von allen im Team mehr oder weniger gelebt und damit sichtbar, spürbar und erlebbar wird.

Basis einer solchen Kultur ist das Werteverständnis. Werte sind vergleichbar mit Leitplanken einer Autobahn, sie kennzeichnen den rechten und linken Rand der Fahrbahn. So lange wir uns innerhalb dieser Leitplanken bewegen, alle in der gleichen Richtung unterwegs sind, ist es möglich, dass wir unsere Reise mehr oder weniger konfliktfrei bewerkstelligen können. Problematisch wird es immer, wenn einer auf der linken Seite zu langsam oder rechts zu schnell unterwegs ist, oder gar ein Geisterfahrer für Unruhe sorgt. Genauso ist es auch mit den Werten. Wenn die Werte im Unternehmen von allen gelebt werden, dann sorgen sie für Orientierung, für Ruhe, für einen reibungslosen Ablauf.

Dabei ist es zunächst einmal gar nicht so wichtig, welche Werte für ein Unternehmen kennzeichnend sind. Entscheidend ist, dass die Wertekultur im Hotel in allen Abteilungen, bei allen Mitarbeitern „angekommen“ ist. Im Straßenverkehr machen wir dafür den Führerschein. Im Unternehmen braucht es ebenfalls eine Einweisung, bei der jeder einzelne das Wertverständnis vermittelt bekommt. Was sich relativ einfach anhört, ist allerdings ein ordentliches Stück Arbeit, denn wir sprechen über Denkansätze, soziale Muster und oftmals unausgesprochene Verhaltensmuster.

Angenommen, ein Tagungshotel hat im Rahmen der Unternehmenskultur ein sogenanntes Werte-Set definiert. Diese Werte werden zur Messlatte, und jeder kann sich die Frage stellen, ob sein Verhalten im Sinne der Werte korrekt ist. Wenn beispielsweise der Wert „Respekt“ als Maxime ausgelobt ist, dann kann sich jede Führungskraft immer die Frage stellen, ob das Verhalten gegenüber dem Mitarbeiter respektvoll war: Wird der Mitarbeiter, der einen Fehler gemacht hat, dafür unwirsch und öffentlich getadelt, oder erhält er eine konstruktive und freundliche Erklärung, wie er sich zukünftig beim Service besser verhalten kann? Und genau hier liegt auch die Krux: Ein Mitarbeiter hat eine vorbildliche Werte-Schulung erfahren, hat vernommen, dass Respekt im Unternehmen ein festgelegter Wert sein soll und wird am nächsten Tag von einem Kollegen



Der Wertekreis der Qnigge® GmbH als Beispiel

Qualitativ hochwertige Dienstleistungen, die nachhaltig wirksam sind, und die wir initiativ stetig weiterentwickeln, gewinnbringend für unsere Kunden wie für uns selbst, glaubwürdig, weil wir selbst tun, was wir anderen raten, und emotional, weil Emotionen der Motor menschlichen Handelns sind.

respektlos behandelt. Man kann sich vorstellen, dass es nur einige solcher schlechter Erfahrungen braucht und das Werte- und Kultur-Korsett, das eigentlich stützen sollte, wird entwertet und damit wertlos. Das Gegenteil vom gewünschten Miteinander wird passieren, die Mitarbeiter glauben nicht, was in den Schulungen vermittelt wird – am Ende etabliert sich möglicherweise ein unausgesprochener Wertekodex, der ein unproduktives und wenig engagiertes Arbeitsklima unterstützt.

Die richtigen Werte finden

Deshalb: Werte sind durch Überlegung festgelegte Rahmenbedingungen und beschreiben die Leitplanken einer Kultur. Für die Bundesrepublik Deutschland sind die Werte „Einigkeit und Recht und Freiheit“ ausgerufen und in der Nationalhymne verankert. Bei den Franzosen sind es die Begriffe Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit. Den Schwaben wird der Wert ►

„Sparsamkeit“ und den Hanseaten die „Weltoffenheit“ sowie das „Traditionsbewusstsein“ zugesprochen. Die Hotelbranche kann sicher für sich in Anspruch nehmen, dass ihr „Gastfreundlichkeit“, „Kundenorientierung“ und „Flexibilität“ als traditionelle Werte zu eigen sind. Nicht umsonst stellen viele Branchen liebend gerne Mitarbeiter aus der Hotellerie ein, weil sie eine Grundhaltung mitbringen, die nicht mehr vermittelt werden muss. Wir können der Hotellerie auch den Wert „Innovation“ zuschreiben, zumindest waren Hotels häufig Vorreiter für innovative Technik, die erst später in den privaten Haushalten Einzug hielten. Auch heute noch gibt es Hotels, die den Wert „Innovation“ ganz oben auf die Liste schreiben und durch ständige Erneuerung auffallen: Zum Beispiel das Best Western Plus Palatin Kongresshotel in Wiesloch. Direktor Klaus Michael Schindlmeier und sein Team glauben an die Zukunft der Hotellerie und an Ideenreichtum. Diese beiden Werte sind alleine schon durch das ungewöhnliche Logo oder durch den ersten Kongress für den Hotelnachwuchs „Hotelents“ sichtbar, erlebbar und spürbar.

Welche Werte am Ende im Hotel die Richtung angeben sollen, das muss in jedem Einzelfall erarbeitet werden. Die Praxis zeigt: Unternehmen, die sich auf diesen Weg gemacht haben, haben zwischen drei und neun Leitwerte festgeschrieben. Meine Empfehlung ist, nicht mehr als vier bis fünf Leitwerte zu formulieren. Weniger ist oftmals mehr. Hier spielt jedoch die Haltung der Hotellerie die maßgebliche Rolle. Sie ist für die Entwicklung und Umsetzung der Werte verantwortlich. Wenn der Impuls nicht immer wieder von Seiten der Inhaber oder der Direktion gespielt und gelebt wird, dann kann sich ein starkes und sichtbares Wertekonzept nicht entwickeln. Wenn es einem Hotelbetrieb dagegen gelingt, sein Werteverständnis konsistent und glaubhaft im Unternehmen zu verankern, dann werden die Werte auf einmal zu einem echten Marketing- und Verkaufswerkzeug. Die Einführung eines Wertesystems ist dabei kein einmaliges Ziel. Es ist eine Unternehmensentscheidung, die jeden Tag aufs Neue zur Realität werden muss.

Das Finden der Werte ist vergleichsweise einfach. Es braucht „nur“ die Antwort auf die Frage: „Was ist uns im innersten Kern unseres Handelns wichtig, woran glauben wir?“ Schwer ist es dagegen vor allem dann wenn ein langjährig eingeführter Betrieb „seine“ eigene Kultur entwickelt hat und diese verändern möchte. In den letzten Jahren durfte ich viele Hotels dabei begleiten, den Kultur-Entwicklungs- und Wertefindungs-Prozess auf den Weg zu bringen. Das erfordert einen langen Atem und ist nicht von heute auf morgen vollzogen.

Werte richtig kommunizieren

Am Anfang steht ein Workshop im engsten Führungskreis, um sich auf eine Kultur- und Werteaussage zu verständigen.

In der Regel sind es die Inhaber-Familie oder der engste Führungskreis um die Hotellerie, die sich diesen Fragen zuwenden. Es ist ihre Aufgabe, den Werte-Kern ihres Betriebes zu definieren. In aller Regel ist dieser Kern schon vorhanden, nur oftmals nicht in Worten greifbar. Zuweilen mag es auch unterschiedliche Strömungen geben: Die einen wollen Tradition bewahren, die anderen dagegen Innovationen vorantreiben. Das sind Widersprüche, die schlüssig aufgelöst werden müssen, da ansonsten der nachfolgende Werte-Entwicklungsprozess zum Scheitern verurteilt ist. Nur wenn das Gremium einstimmig in der Entscheidung ist, kann eine Kulturentwicklung erfolgreich sein. Diesen Prozess moderieren zu lassen, macht sich bezahlt, weil der Prozess in der Regel zügiger und zielführender gestaltet und im Konfliktfall von einer neutralen Instanz moderativ aufgelöst werden kann.

Doch das ist erst der Anfang. Die wirkliche Wertearbeit beginnt mit der Kommunikation und „Sichtbarmachung“ dieser Unternehmensentscheidung – eine Herausforderung für das interne Marketing, für die aktive und immerwährende interne „Vermarktung“. Dabei geht es nicht um tolle Marketingfloskeln, sondern um klare, für jedermann nachvollziehbare Aussagen. Hier einige Beispiele, die mir in Unternehmen begegnet sind:

- Ein Hotel, das sich Zuverlässigkeit, Kompetenz und Fairness auf die Fahne geschrieben hat, legt fest, dass „wir Kundenanfragen spätestens innerhalb von 24 Stunden beantworten“, dass „wir Verträge völlig erfüllen und diese in allen Aussagen der Wahrheit entsprechen“ und dass „wir Vertragsänderungswünsche im Rahmen unseres Dienstleistungsangebotes berücksichtigen“.
- Ein Haus, das sich gegenüber den Gästen zu Aufmerksamkeit, Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft verpflichtet hat, gibt Informationen und Nachrichten stets unaufgefordert und unverzüglich weiter. Die Mitarbeiter gehen auf die Gäste zu, sind bestrebt, alle Gäste mit Namen anzusprechen und einen persönlichen Kontakt herzustellen.
- Ein anderes Unternehmen, das Qualität als Wert definiert hat, kommuniziert an alle Mitarbeiter, dass Fortbildung gefördert und gefordert wird, dass moderne Arbeitsmittel eingesetzt werden und fachliche Standards in allen Bereichen entwickelt werden.

Wie das in der Praxis an die Mitarbeiter weitergegeben wird, dafür gibt es auch unterschiedliche Beispiele:

- Zum Beispiel in Werte-Workshops über alle Ebenen des Unternehmens. Ich erinnere mich an einen Workshop, bei dem es darum ging, nur den einen Wert „Qualität“ an 120 Mitarbeiter zu vermitteln. Es war ein Heidenspaß, weil wir spielerisch alle Workshop-Teilnehmer aktivieren konnten.
- Einbindung der Werte in die Einführungsschulungen für neue Mitarbeiter.
- Abbildung der Werte im Webauftritt, bei Angeboten oder

Werte entwickeln und umsetzen – So wird was draus!

Über Werte ist schnell gesprochen. Sie aber nicht nur auszuloben, sondern im Alltag auch mit Leben zu füllen, ist schon schwieriger. Ein paar Tipps helfen Ihnen und Ihrem Team dabei.

- Grundsätzlich: Wer Werte in seinem Hotelbetrieb verankern möchte, muss bereit zur Reflektion sein: Wer sind wir? Wer wollen wir sein? Wie wollen wir sein?
- Wer Werte vereinbart, muss auch bereit sein, sich ständig damit auseinanderzusetzen und konfrontieren zu lassen – von Mitarbeitern, die ein wertekonformes Verhalten einfordern, und von Gästen, denen die Werte kommuniziert wurden.
- Das Gute daran: So wird ständig daran gearbeitet, dass die vereinbarten Werte auch Maßstab allen Handelns sind.
- Abweichungen vom vereinbarten Wertekodex sind normal und kein Fehlverhalten. Jeder Mensch tickt nun mal anders, handelt vor einem anderen Hintergrund. Diese Abweichungen allerdings nicht aufzuzeigen, zu diskutieren und anzusprechen, das ist das eigentliche Fehlverhalten der Führungskraft.
- Deshalb: Ständig in der Diskussion über die Werte bleiben! Wenn Werte wirklich gelebt werden, vergeht kein Tag, ohne dass die Führungskraft einen Wert ins Gespräch bringt. Im positiven Sinn als Verstärkung, dass ein Mitarbeiter etwas gut und richtig im Sinne des Wertekodex gemacht hat: „Heute haben Sie das Verkaufsgespräch so engagiert geführt, ich habe direkt die Leidenschaft aus Ihrer Stimme gehört“, wenn „Leidenschaft“ als Wert festgelegt wurde. Oder auch, wenn ein Verhalten nicht zu den Werten passt.
- Das Verhalten jedes Einzelnen muss ständig am Wertekodex gespiegelt werden: Passt das zu unseren vereinbarten Werten und Richtlinien? Das gilt besonders für Führungskräfte, wenn sie glaubwürdig sein wollen.
- Wenn beispielsweise „Offenheit“ als Wert festgelegt wurde, dann muss auch ein häufiges Feedback in den Hotelalltag eingebaut und so das Wertekonstrukt sichtbar gemacht werden.
- Regularien zum wertekonformen Verhalten sind ein gutes Gerüst für die Mitarbeiter und machen Werte greifbarer. Die Mitarbeiter können klar erkennen, in welchen Kontext sie sich stellen sollen und wie sie sich zu verhalten haben.
- Definierte Werte gehören in jedes Bewerbungs- und Mitarbeitergespräch. Und dazu die Frage: Was kannst Du dazu beitragen, diese Werte zu leben? Oder: Erlebst Du im Hotelalltag, dass die Werte erfüllt sind? Kommt hier ein „nein“ von dem Mitarbeiter, muss daran gearbeitet werden.
- Zuletzt: Nur Konsequenz hilft bei der Umsetzung von Werten. Dass jemand dabei einmal versagt, ist nicht das Problem, sondern das Umgehen mit dem Versagen und dazu braucht es eine konstruktive Fehlerkultur.

TIPP

- durch Aushänge in den öffentlichen Räumen des Hauses.
- Einer unserer Kunden hat seine sechs Werte auf einen Würfel gedruckt und jedem Mitarbeiter diesen Würfel geschenkt.
 - In einem anderen Projekt wurden die Werte mit einem Stofftier mit dem Namen QROGL verankert. Der Name des Tiers ergab sich aus den Anfangsbuchstaben der fünf Werte. Jetzt können Sie mal erraten, welche Werte sich hinter den Buchstaben Q, R, O, G, L verbergen.
 - Kleine Wertekarten, Broschüren oder Leporellos helfen ebenfalls, die Begriffe sichtbar zu machen, ebenso wie Stellenanzeigen und Unternehmensbroschüren.
 - Oder es gibt im täglichen Servicebriefing/Morgenmeeting eine kurze Diskussion zu einem der Unternehmenswerte, vielleicht gibt es sogar eine kleine Challenge, bei der es darum geht, dass in den Teams „Werte-Erfolge“ entdeckt und gefeiert oder „Werte-Verstöße“ identifiziert und verbessert werden.

Zeit nehmen für den Prozess

Der größte Fehler ist, wenn eine Marketingagentur damit beauftragt wird, die Werte des Hotels zu definieren und in einer schönen Hochglanzbroschüre zu verewigen, ohne dass eine aktive Auseinandersetzung mit den Wertefragen und der weiterreichenden Bedeutung stattgefunden hat. Ein weiterer Fehler ist, wenn der Prozess nur halbherzig angegangen wird

– Werte sind „in“, wir überlegen uns auch mal welche. Nur wenn man mit Volldampf in das Thema einsteigt, hat es Aussicht auf Erfolg. Das geht nicht mal schnell nebenbei zwischen Hotelrezeption und Abendservice.

Wenn Werte ernst genommen werden, müssen sie den Alltag prägen. Das bedeutet, dass der Wertekanon wirklich allen Mitarbeitern bekannt ist und dass Werteverstöße auch Konsequenzen haben. Zum Beispiel kann die Identifikation mit den Unternehmenswerten und deren Umsetzung in der Praxis mit Beförderungen, Gehalt und Boni verknüpft werden. Über ein anonymes Postfach oder eine „Ethik-Hotline“ kann Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben werden, Werteverstöße zu melden. Führungskräfte sollten sich auch darüber im Klaren sein, dass ihr Handeln aufmerksam von den Mitarbeitern beobachtet wird. Auch bei Aushilfskräften ist es übrigens nicht unmöglich, ein Wertebewusstsein aufzubauen. Zugegeben, es ist schwer. Doch alle Führungskräfte im Unternehmen müssen durch ihr Handeln und im Kontakt gerade mit den Aushilfen ein Vorbild für das Werteverständnis sein. Dann ist es nicht einmal erforderlich, dass Aushilfen die Werte im Einzelnen benennen können, denn der Mensch lernt bekanntlich durch Nachahmung. Wenn Worte und die Taten übereinstimmen, dann nennt man das Integrität, ein Wert, der sich in manchem Wertesatz von Hotels wiederfindet.