

Über Standards und Prozesse zu reden ist – ehrlich gesagt – wenig „sexy“. Es klingt nach Erbsenzählen und Bürokratie. Dabei verbirgt sich hinter Standards und Prozessen der ganz normale Alltag mit seinen vielen kleinen und großen Begebenheiten, die nicht funktionieren, um Schnittstellen wie bei der Schichtübergabe, um Kommunikationsprozesse oder um den Beratungsprozess: Wie verhalten wir uns, wenn ein

Kunde sich informieren will?  
Zu glauben, alles regelt sich von selbst, ist naiv. Genauso naiv ist es zu hoffen, eine „visionäre“ Führungskraft könne die Mitarbeiter so begeistern und motivieren, dass sie das Notwendige immer sehen und aus eigenem Antrieb erledigen. Wer will, dass die Dinge klappen und dass sie so klappen, wie man sich das vorstellt, braucht klare Standards und Prozesse.

Woran es mangelt, sind knappe und verständliche Darstellungen, was das konkret bedeutet. Einen Versuch unternehmen wir mit diesem Artikel. Er macht deutlich, dass es gar nicht so kompliziert sein muss Standards und Prozesse im Hotelalltag zu definieren, zu dokumentieren und mit Leben zu füllen. Und er zeigt, dass es ohne Standards und Prozesse keine dauerhafte hohe Servicequalität geben kann.

## Servicequalität:

# Wie Standards und Prozesse im Hotelalltag helfen

**Standards im Hotelalltag werden kontrovers diskutiert: Für die einen geht es nicht ohne, die anderen befürchten, in ihrer Freiheit und der Individualität gegenüber Gästen eingeschränkt zu werden. Die Wahrheit ist: Manche Standards sind notwendig, auf andere können wir gerne verzichten.**

Wer über Standards und Prozesse spricht, sollte zunächst wissen, was die Begriffe bedeuten. Unter Standards verstehen wir alle Festlegungen für Tätigkeiten im Arbeitsalltag, die sich mehr oder weniger regelmäßig wiederholen und auf eine festgelegte Art und Weise zu erfüllen sind. Das kann das Ergebnis eines Arbeitsprozesses sein, zum Beispiel die Anzahl der Kleiderbügel je Kleiderschrank. Oder auch kommunikative und weiche Aspekte, wie die Begrüßung eines Gastes am Telefon oder bei der Anreise an der Rezeption. Argumentationslinien gehören ebenfalls dazu, um zum Beispiel beim Verkauf von Tagungsleistungen im Preisgespräch gewappnet zu sein. Sie bewirken, dass alle Kolleginnen und Kollegen imungsverkauf mit einem Kaufwiderstand gleich umgehen.

### Standards festlegen

Nicht entscheidend ist zunächst, ob ein Standard schriftlich festgelegt oder nur mündlich besprochen wurde. Entscheidend ist, dass überhaupt eine Festlegung getroffen ist, wie in einer bestimmten Situation agiert werden soll. Bestimmt werden muss, ob ein Standard zu 100% und ausnahmslos umgesetzt werden soll, oder ob der Standard eher einer Empfehlung gleicht und nicht zwingend umgesetzt werden muss. Das muss jede Führungskraft entscheiden und kommunizieren.

Ein wunderbarer Standard ist zum Beispiel die Festlegung: NO STANDARD! Das bedeutet, dass es in einer bestimmten Situation jedem Mitarbeiter freigestellt ist, nach bestem Ermessen so zu handeln, dass die Gäste zufrieden sind. Das kann vorteilhaft sein, weil nicht für jede Situation alle Eventualitäten

festgeschrieben sein können. Als einmal in einem Hotel mein bestelltes Taxi zur angesagten Zeit nicht kam, und ich an der Rezeption mit Nachdruck anmerkte, dass ich meinen Zug verpassen würde, hat ein Hotelmitarbeiter das Angebot gemacht, mich mit dem Hotelbus zum Bahnhof zu fahren – während ein anderer vergeblich mit dem Taxiunternehmen diskutierte, ob man denn kurzfristig ein Fahrzeug schicken könnte.

Ich bin sicher, dass es in diesem Hotel keinen festgesetzten und nachlesbaren Standard gibt, wie in einem solchen Fall zu verfahren ist. Der gesunde Menschenverstand und eine serviceorientierte Denke haben diese Situation so gelöst, dass ich meinen Zug erreicht habe und auch gerne an dieses Haus zurückdenke. Heute sollten die wesentlichen Standards in jeder Abteilung verbindlich festgelegt, besser noch aufgeschrieben sein. Vorteil der schriftlichen Festlegung ist, dass Standards wesentlich besser geschult und vor allem nicht vergessen oder falsch interpretiert werden. Dafür gibt es Checklisten: zum Nachlesen oder zum Abhaken, so wie wir sie an der Rezeption, im Housekeeping und in jeder Abteilung haben sollten, die schichtübergreifend arbeitet, um die Übergaben ohne Informationsverlust zu gestalten. Allerdings sollte es auch Standards und Checklisten geben, um regelmäßige, jedoch seltenere Arbeiten zu dokumentieren. Zum Beispiel sind bei einer Inventur im F&B vielfältige Dinge zu beachten, die Standards für Messeauftritte von Sales & Marketing helfen, dass nichts vergessen wird, auch wenn eine Messe nur ein Mal im Jahr stattfindet oder denken wir nur an die Wartungsrundgänge in der Technik. Die wertvollsten Checklisten für Standards habe ich übrigens in

## 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**

den persönlichen Notizen von Auszubildenden gefunden. Sie waren am vollständigsten und für den täglichen Gebrauch am besten beschrieben, weil für einen Berufsneuling verständlicherweise nichts selbstverständlich ist.

### Prozesse im Video festhalten

Bei einem Prozess dagegen handelt es sich um die regelmäßige Abfolge von fest definierten Arbeitsschritten. Man könnte für den Begriff „Arbeitsschritt“ in vielen Fällen vermutlich auch den Begriff „Standard“ verwenden. So besteht zum Beispiel der Prozess „Annahme einer Reservierung“ aus vielleicht 10 bis 15 Arbeitsschritten und einige davon sind auch Standards, wie die Anzahl an Klingelzeichen, bis das Telefon beantwortet werden sollte oder welche Gastdaten abzufragen sind und welche Angebote kommuniziert werden sollen. Auch in der Küche finden wir Prozesse: Jedes Rezept für die Produktion einer bestimmten Speise enthält eine Menge an Standards (z.B. das Bild der Anrichteweise) und die Beschreibung des Produktionsvorganges ist dann der Prozess.

Jeder Auszubildende ist darauf angewiesen, dass er gute Vorgaben bekommt. Jede Aushilfe braucht eine Einweisung und vor allem bei den wiederkehrenden Prozessen ist es nicht nur hilfreich, sondern Führungspflicht eines jeden Abteilungsleiters, dass er oder sie dafür sorgt, dass genau diese Prozesse und Standards transparent festgelegt und in schriftlicher Form verfügbar sind. Somit wird Wissen nicht nur zu einer Bring-, sondern zu einer Holschuld. Heutzutage ist es leicht, die Prozesse, die mit dem konkreten Verhalten von Menschen zu tun haben – wie bei Serviceprozessen – in kleinen Videosequenzen aufzuzeichnen. Unter YouTube gibt es fast nichts, was dort nicht als Video angeboten wird – vom Krawatte binden bis hin zur Produktion von „Crêpes Suzette“ am Tisch.

Wäre Ihre Prozess- und Standard-Videobibliothek einmal fertig gestellt, könnte sich jeder dieser Vorgaben bedienen, ohne dass Sie immer und immer wieder gefordert wären. Gleiches gilt für die Bedienung von Software: Wie funktioniert ein Check-In? Wie fülle ich eine Kundenkartei aus? Wie lege ich ein Arrangement korrekt an? Das sind nur einige Beispiele für Videos, die Sie mit Programmen wie Camtasia oder Snagit erstellen können.

### Wissen aufbewahren

Der Aufwand, Standards und Prozesse transparent im Videoformat, als Checkliste oder als Prozessbeschreibung abzubilden, ist gerechtfertigt. Immer dann, wenn Mitarbeiter gehen,

wenn Azubis die Abteilung wechseln, oder erfahrene Fachkräfte in den Ruhestand gehen, geht auch viel Fachwissen und Erfahrung verloren. So ist es sowohl für die gastbezogenen, wie auch für die internen Prozesse von eklatanter Bedeutung, dass wir das Wissen im Unternehmen konservieren und zugänglich machen. Zur Zeit gibt es eine interessante Aktion bei den Stadtwerken einer Großstadt: Bei der Reparatur alter U-Bahnwagons, die auch nur von den „alten“ Technikern durchgeführt werden kann, weil nur die noch das notwendige Wissen haben, werden alle Reparaturvorgänge mit GoPros aufgezeichnet. Das sind Actionkameras, mit denen Sportler ihre Aktionen filmen und der Community zugänglich machen. So werden sie der jungen Belegschaft zugänglich gemacht, um das Wissen zu erhalten.

In der Praxis machen wir die Erfahrung: Wenn ein Standard oder Arbeitsprozess nicht transparent festgelegt ist, macht jeder nach bestem Wissen und Gewissen genau das, was er für richtig hält. Dabei können durchaus gute Vorgehensweisen entstehen, dafür sollte es allerdings systematische Innovationsprozesse außerhalb des Normalbetriebes geben.

Leider passiert anstelle der Innovation in der Regel genau das Gegenteil: Wer als Trainer im Konferenzhotel den Raum vorbereitet, erlebt, dass der Moderatorenkoffer nicht aufgefüllt ist, die Karten bunt gemischt sind, die Nadeln leer sind, der Müll-eimer fehlt, die Pinnwand nicht bespannt ist, oder, oder, oder... Damit ist klar, dass der Prozess „Konferenzraum vorbereiten und checken“ in dem ein oder anderen Tagungshotel nicht stabil läuft. Das ist einer von vermutlich tausenden Prozessen und mehr, die in einem Hotel Tag für Tag realisiert werden.

### Kunde-Kontaktpunkte definieren

Bei den Prozessen kann man zwischen Führungs- oder Managementprozessen, den operativen Hauptprozessen, mit denen das Geld verdient wird, und den unterstützenden Prozessen unterscheiden. Diese sind notwendig, damit der Laden läuft.

**Managementprozesse:** Darunter verstehen wir alle übergreifenden Führungsprozesse. Damit wird kein Geld verdient, allerdings die Grundlage dafür geschaffen, dass wir überhaupt unser Geschäft betreiben können. Dazu gehören zum Beispiel: Qualitätsmanagement, Human Resources, Controlling, Führung, Strategie, Vision & Mission, Finanzen, Innovation.

**Hauptprozesse:** Sie machen den eigentlichen Geschäftszweck des Unternehmens aus. Er beginnt mit dem Marketing, geht weiter zu den Vertriebsprozessen, sowohl aktiv, wie auch ►

passiv, vom Angebots- über das Vertragswesen bis hin zur Vorbereitung des Aufenthaltes in allen Unternehmensbereichen, vom Empfang, über Housekeeping, Tagungsraum-Setup bis hin zur Tagungsbetreuung sowie Vorbereitungsarbeiten im gesamten Spa- und Freizeitbereich. Die operativen Prozesse beginnen dann mit der Ankunft des Gastes und betreffen Logis, F&B, Tagung, Spa und alle Nebenabteilungen.

Entscheidend ist, dass der Aufenthalt des Gastes nicht nach Abteilungen geordnet, sondern nach der sogenannten Customer Journey und den Kunden-Kontaktpunkten betrachtet wird. Nicht eine Abteilung spielt die erste Rolle, sondern der Prozess und jedem Prozess-Schritt sind eindeutige Verantwortlichkeiten zugeordnet. Jeder Kunden-Kontaktpunkt ist klar definiert; das Kundenversprechen wird mit dem Kundenerlebnis und dem dahinterliegenden Prozess genau beschrieben und nicht dem Zufall überlassen. Dieser Blick auf das Unternehmen scheint ungewohnt und für manche neu zu sein. Der Vorteil liegt auf der Hand: Es geht nicht um die Abteilung, es geht um den Kunden und sein Erlebnis. Die Schnittstellen sind abteilungsübergreifend genau festgelegt und jeder Prozess ist im Ergebnis messbar. Kennzahlen helfen, den Prozess und seine Zuverlässigkeit zu beobachten und im Zweifel bei Abweichungen frühzeitig gegen zu wirken.

Wer seinen Betrieb also systematisch durchleuchtet, der wird am Ende alle Prozesse benennen können, die Prozess-Ergebnisse, die von einem Mitarbeiter erwartet werden, genau kennen, in Schulungen und bei der Einarbeitung darauf hinweisen und über ein QM-Controlling sicherstellen, dass diese Prozesse eingehalten werden. Mystery Visits, interne Audits, Kundenbefragungen, Mitarbeiterbefragungen und vieles mehr, können helfen, die Prozess-Sicherheit zu bestätigen oder Abweichungen kenntlich zu machen. Nur was messbar ist, kann

auch verbessert werden, so das Credo eines systematischen Qualitätsmanagements.

**Unterstützende Prozesse:** Darunter verstehen wir alle Prozesse, die nicht zu den Führungsprozessen gehören und mit denen kein Geld verdient wird. Das sind zum Beispiel alle administrativen und technischen Prozesse, die Wasser, Heizung, Telefon, IT, Entsorgung etc. betreffen. Ein systematisches Qualitätsmanagement kommt am Ende nicht umhin, die gesamte Prozesslandschaft des Unternehmens transparent und abgestimmt aufzustellen. Das ist eine grundlegende Unternehmensentscheidung und braucht, wenn man realistisch ist, Jahre. Einer unserer Projektkunden hat vor fast 20 Jahren angefangen sein Haus mit allen Prozessen systematisch zu durchleuchten und zu beschreiben. Heute liegen über 5.000 Prozess- und Standarddokumente vor, die elektronisch verwaltet werden und alle Prozesse und Standards enthalten. Alle Dokumente werden als interne Schulungsunterlage genutzt, und zwar täglich: Mal ist es die 5-Minuten-Schulung in der Abteilung, mal die 1-stündige Einweisung zur Handhabung einer Software oder eine Tagesschulung, wenn es um komplexe Prozesse geht.

In der perfekten Welt der Unternehmensorganisation hat ein Unternehmen eine transparente Prozesslandschaft, über die alle Unternehmensprozesse abgebildet und elektronisch erreicht werden können. Unternehmen, die es geschafft haben, ihr Wissen transparent zugänglich zu machen, sind deutlich unabhängiger, weil das Wissen im Unternehmen bleibt, wenn eine Person das Haus verlässt.

Wer ein solch einheitliches System im Unternehmen etablieren möchte, sollte ein Projektteam mit ein oder zwei Personen aus jeder Abteilung aufstellen. Die übergreifenden Standards werden festgelegt, so dass alle nach einem einheitlichen Sys-

### 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](http://www.markus-weidner.com)

Facebook-Account "Markus F. Weidner"



Foto: Onigge® GmbH

tem Prozesse- und Checklisten erstellen und zentral ablegen. Folgende Fragen gilt es zu beantworten:

### 1. Welche Prozesse gibt es in der Abteilung?

- a. Alle Prozesse werden namentlich in einer List erfasst.
- b. Anschließend werden sie in Prozessbeschreibungen und/oder Videos dokumentiert.
- c. Diese werden dann zentral für alle berechtigten Personen zugänglich gemacht.
- d. Checklisten und Vorlagen, die für die Prozesse genutzt werden, erfassen Sie als sogenannte „Mitgeltende Dokumente“.

### 2. Welche Dokumente/Checklisten gibt es?

- a. Diese „mitgeltenden Dokumente“ werden ebenfalls in einer Liste erfasst und in der Prozessbeschreibung den jeweiligen Prozessen zugeordnet.
- b. Die Ablage der Dokumente erfolgt ebenfalls zentral für alle berechtigten Personen.

### 3. Welche Vorlagen und gedruckte Materialien gibt es, die die Prozesse unterstützen?

- a. Auch diese Dokumente gilt es zu sichten und den Prozessen zuzuordnen.

## Prozesse richtig beschreiben

Prozesse kann man in Textform beschreiben oder als Video dokumentieren. Um den Mitarbeitern Dokumente und Videos zugänglich zu machen, gibt es verschiedene Möglichkeiten:

### 1. Prozessdokumente und Checklisten in Word, abgelegt im Windows-Explorer

**Vorteil:** Word und Explorer sind fast allen bekannt

**Nachteil:** Jeder hat Zugriff auf die Dokumente und kann auch Schaden anrichten. Außerdem ist es nicht ganz einfach, alte Versionen zurückzuverfolgen. Es braucht umfassendes Explorer-Wissen. Auch die Struktur kann durch Unachtsamkeit schnell zerstört werden. Kein aktiver Verteilprozesse der Dokumente.

### 2. Prozessdokumente und Checklisten in Word, als PDF-Dokumente abgelegt im Windows-Explorer

**Vorteil:** Die Dokumente sind nicht mehr so leicht zu zerstören, wie Word-Dokumente.

**Nachteile:** Wie unter 1. schon benannt.

### 3. Intranet/Sharepoint

**Vorteil:** Elektronische Verteilmechanismen und extrem hohe Flexibilität

**Nachteil:** Es braucht ein hohes Maß an IT-Kennntnis, um eine Infrastruktur aufzubauen und zu verwalten. Außerdem entstehen hohe laufende Kosten und die inhaltliche Arbeit kann erst beginnen, wenn die Struktur programmiert ist. Für kleine Betriebe ist das nicht zu leisten.

### 4. Webbasierte Dokumentationslösung

Der Markt für diese Systeme hat sich in den letzten Jahren

## So definieren und managen Sie Prozesse

1. Entscheidung durch das Management
2. Projektteam zusammenstellen
3. Standard festlegen, wie dokumentiert werden soll
4. Einführung eines zeitgemäßen Systems
5. Setup der Basisstrukturen
6. Festlegung der Standards: „Was wird wie dokumentiert?“
7. Sammlung der Prozesse
8. Erstellung der Prozesslandschaft
9. Dokumentation der Prozesse
10. Zuordnung der Mitgeltenden Unterlagen
11. Einbindung aller Dokumente in das interne Einarbeitungs- und Schulungssystem
12. Integration von HACCP, Arbeitssicherheit, Datenschutz, und Risikomanagement in die Dokumentation
13. Durchführung von internen Audits, um den Systemfortschritt zu beobachten
14. Pflege, Weiterentwicklung und regelmäßige Schulung des Systems für bestehende und vor allem neue Mitarbeiter
15. Entscheidung für eine Zertifizierung

stark entwickelt, etwa 50 mögliche Systeme sind erhältlich. Für die Hotellerie sind nur wenige wirklich brauchbar auf Grund des Aufwands für Schulung und Einführung.

**Vorteil:** Die Struktur, die bei einer Sharepoint-Lösung erst geschaffen werden muss, ist bereits vorhanden. Verteilung und der Zugriff auf alle Standards und Prozesse sind sehr einfach auch nach Personengruppen/Abteilungen möglich. Kenntnismen können nachgehalten werden und smarte Oberflächen und Apps machen auch den Zugriff auf dem Smartphone möglich. Abteilungsleiter werden zu Redakteuren und nutzen die Systeme, um ihre Abteilungsdokumentation und Kommunikation zeitgemäß und vernetzt zu organisieren.

**Nachteil:** Die Auswahl an Systemen ist groß und jeder muss „sein“ System finden. Außerdem entstehen laufende Kosten, die allerdings durch eine gute Organisation kompensiert werden können. Es braucht einen Systemverantwortlichen, wobei es in der Regel ohne IT-Abteilung geht. Der Systemadmin kann nach entsprechender Einweisung und Schulung eigenverantwortlich das System steuern.

In der Industrie werden Prozesse und Standards schon seit Jahren systematisch erfasst. Und auch für Hoteliers ist es nie zu spät, den Weg eines systematischen Qualitätsmanagements einzuschlagen. Ob man am Ende eine Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001 anstrebt, das ist Geschmackssache. Von Vorteil wäre, dass ein immerwährender externer Blick auf das System gerichtet wird und damit die Weiterentwicklung sichergestellt ist. Auf der anderen Seite ist ein Anfang ohne den Anspruch auf Zertifizierung besser als mit Gewalt ein System aus dem Boden zu stampfen, das nicht organisch gewachsen und im Unternehmen angekommen ist.