

Wissen Sie, was Ihre Kunden wollen? Nein? Dann fragen Sie sie doch. Holen Sie sich Feedback ein und werten Sie es aus. Servicebewusste Hoteliers müssen nicht nur wissen, was ihre Kunden wollen oder nicht wollen. Eine funktionierende Feedback-Kultur im Haus ist ebenso Voraussetzung dafür, dass man gemeinsam besser wird. Feedback hat sich bewährt – um Servicemängeln vorzubeugen, weil man Hinweise auf

Verbesserungsvorschläge bekommt und um Kunden fester zu binden. Dabei ist ein konstruktiver Umgang mit Kundenfeedback im Zeitalter von Social Media wichtiger denn je, denn wer als Kunde bei seinem Dienstleister kein Gehör findet, wendet sich immer häufiger an eine breite Öffentlichkeit im Netz. Doch Feedback gebührt auch den Mitarbeitern im Hotel. Sie müssen wissen, woran sie sind und ob sie gute

Arbeit geleistet haben. Das verlangt Führungskräften einiges ab: Es erfordert einen konstruktiven Umgang mit Fehlern, die Fähigkeit zu loben und Feedbackroutinen gleichermaßen. Fehler müssen angesprochen werden, die Frage ist nur wie. Eine produktive Fehlerkultur lässt sich schon dadurch fördern, dass die Frage „Wer ist schuld?“ durch „Wie vermeiden wir das zukünftig?“ ersetzt wird.

Servicequalität:

Warum Feedback so wichtig ist

Feedback ist ein elementares Steuerungsinstrument im Hotelalltag. Aus der Perspektive der Kunden bekommt man eine Rückmeldung zu Service, Produkten und Dienstleistungen. Und gegenüber den Mitarbeitern sorgt Feedback für bessere Arbeitsprozesse und größere Zufriedenheit.

Diogenes hat es einige hundert Jahre vor Christus bereits auf den Punkt gebracht: „Um uns zu vervollkommen, brauchen wir entweder aufrichtige Freunde oder hartnäckige Feinde. Sie öffnen uns die Augen für unsere guten und schlechten Handlungen – die einen durch Erfahrungen, die anderen durch ihren Tadel.“ Wir alle streben danach, dass unsere Dienstleistung und unser Handeln vielleicht nicht „vervollkommen“, aber immerhin ständig verbessert wird. Trotzdem wird das Thema Feedback – egal, ob vom Kunden/Gast oder gegenüber den Mitarbeitern des Hotels – vernachlässigt. Dabei ist Feedback ein wichtiges Steuerungsinstrument, besonders wenn es um Servicequalität geht.

Zunächst einmal: Feedback ist eine generelle Rückmeldung zu einem Sachverhalt, zu einer Person und ihrem Verhalten. Es ist in die Vergangenheit gerichtet, kann positiv, negativ oder neutral sein. Sowohl beim kritischen als auch beim positiven Feedback müssen allerdings Herausforderungen gemeistert werden, um den guten oder zumindest gut gemeinten Kern des Feedbacks tatsächlich zur Wirkung zu bringen. Es gilt zur richtigen Zeit, auf dem richtigen Weg, mit den richtigen Mitteln und dem richtigen Ton seine Wahrnehmung kund zu tun. Wobei so mancher Kunde, der Feedback zu einem Produkt oder zu einer Leistung gibt, diese Grundsätze verletzt... Und auch, wenn es uns als Hotelier oder Feedbacknehmer nicht immer gefällt – die Stimme des Kunden nicht zu hören, ließe wichtige Chancen zur Wahrung oder Entwicklung von Leistung ungenutzt vorbeiziehen. Denn – schön ist es, wenn uns als Hotelier etwas Gutes bestätigt wird, das motiviert und zeigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Allerdings müssen wir uns auch mit kritischem Feedback auseinandersetzen.

Richtig mit Feedback umgehen

In der Regel geht es nicht um die Frage, ob man Kunden-Feedback einholt, sondern wie man es einholt und vor allem, wie man mit den Antworten umgeht. Feedback, das nicht verarbeitet wird, ist wie eine Blumensaat, die nicht in die Erde eingebracht wird. Bevor verschiedene Feedback-Methoden beleuchtet werden, gilt es zunächst einmal die Frage zu beantworten, welches Feedback wir haben möchten. Das Kunden-Feedback ist sicherlich das naheliegende. Führungskräfte- und Mitarbeiter-Feedbacks sind ebenfalls hoch relevant, so dass diese separat beleuchtet werden müssen. Eines, das wir eher selten auf dem Schirm haben, ist das Feedback, das wir uns selbst geben, also die Eigenreflexion im Rahmen der persönlichen Weiterentwicklung.

Die nachfolgenden Betrachtungen mögen als Anregung verstanden sein. Geben Sie sich selbst eine Rückmeldung darüber, ob Sie im eigenen Umfeld bereits alle Feedback-Möglichkeiten ausschöpfen, die für Sie relevant und wertvoll sind. Folgende Methoden des externen Feedback Einholens gibt es:

Feedback von Kundenseite

Wir können alle Arten von Kundenbefragung in unser Feedback-System mit einbeziehen. Dazu gehören auch sämtliche Internetplattformen wie holidaycheck, tripadvisor, yelp, google, facebook etc. Auf etlichen Plattformen wird Feedback bereits direkt in den Kaufprozess integriert. Viele Hotels orientieren sich daran und nutzen heute direkt nach der Abreise der Gäste automatisierte Fragebögen, die per Email versendet werden. Antwortet der Kunde darauf nicht, muss man sorgfältig abwägen, ob eine Erinnerungsmail versandt wird, um auf dem Feedback zu bestehen – es wirkt oftmals zu aufdringlich.

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

Kunden-Feedback auf Social Media Seiten ist wichtig. Wenn Unternehmen ihren Firmennamen oder Produktnamen in hashtags # integrieren und bestimmte hashtags verfolgen und auswerten, sind das schöne Möglichkeiten Feedback einzuholen. Beobachten Sie allerdings auch, was auf Social Media-Seiten, Bewertungs- und Buchungsportalen über Sie steht und werten Sie Kundenmeinungen über Ihren Service aus. Differenzierte Urteile sind oftmals wertvolle Mängelhinweise.

Für sehr relevant erachte ich das direkte mündliche Feedback. Damit meine ich nicht, dass Mitarbeiter an der Rezeption fragen: „Ich hoffe, es hat Ihnen bei uns gefallen.“ Dies ist keine Frage, um ein qualifiziertes Feedback einzuholen, sondern eher eine Floskel, auf die wir selten inhaltlich wertvolle Rückmeldungen erhalten. Ich meine gezielte Interviews, zum Beispiel morgens im Restaurant beim Frühstück. Bereiten Sie fünf

Fragen vor, wählen fünf beliebige Gäste aus und fragen, ob sie Ihnen zwei Minuten Zeit schenken. Wenn Sie jeden Tag fünf Interviews führen, bekommen Sie im Laufe des Jahres viele gute Informationen darüber, wie Kunden Ihr Hotel wahrnehmen. Eine weitere besondere Feedback-Möglichkeit ist die im Rahmen der Produktentwicklung. Zu bestimmten Themen sollten Sie mit Kunden sprechen, fragen, was ihnen in einem bestimmten Service- oder Tagungsbereich wichtig ist. Wenn Sie beispielsweise die Tagungspause neu gestalten wollen, können Sie vorher Interviews mit Kunden führen: Was verstehen die Kunden unter einer guten Kaffeepause? Was begeistert sie, was stört sie an der Kaffeepause? Wie kommen sie mit dem Kaffeeautomaten zurecht? Welches Angebot wünschen sie sich? Aus diesen Rückmeldungen lässt sich vorzüglich eine Testkaffeepause zusammenstellen und Kunden gezielt fragen, wie sie die neue Pause finden. Wer die Ergebnisse in seine Produktentwicklung integriert, nutzt eine gute Möglichkeit um neue Produkte zu entwickeln. Bei Hotelzimmern ist dies nichts Außergewöhnliches. Viele Hoteliers lassen Kunden in Musterzimmern schlafen und bitten sie anschließend um Rückmeldung.

Auch das klassische Beschwerdemanagement gehört dazu. Im Rahmen eines gezielten Beschwerdemanagement-Prozesses sollte klargestellt sein, über welche Kanäle kritische Kundenstimmen überhaupt im Hotel ankommen und wie mit jedem Weg, den eine Beschwerde nimmt, umgegangen wird. Hotels, die das nicht definiert haben, laufen Gefahr, dass kritische Rückmeldungen nicht in einen Bearbeitungsprozess gelangen. Oberste Pflicht für jeden Hotelier ist es daher, den gesamten Beschwerdemanagement-Prozess transparent für jeden einzelnen Kanal beschrieben zu haben. Bis hin zu exakten Handlungsanleitungen für Mitarbeiter, die erklären, wie sie zu reagieren haben und welche Handlungsspielräume ihnen gegeben werden.

Eine weitere Form ist die Rückmeldung auf Bewertungen im Internet. Haben wir wirklich auf dem Schirm, dass wir auf jede Rückmeldung über tripadvisor, google oder facebook Stellung nehmen? Führen wir einen aktiven Dialog? Reagieren wir auf gutes und schlechtes Feedback? Das kostet Ressourcen, zeigt allerdings, dass wir das Ohr am Markt haben und aktiv mit dem Feedback der Kunden umgehen. Es ist ein Akt der Wertschätzung, die wir jedem Feedbackgeber geben sollten. Kritische Rückmeldung geben uns die wunderbare Gelegenheit zu erfahren, welche Fehler im Prozess zu korrigieren sind. Schön auch, wenn wir die Empfehlung eines Kunden nach gewisser Zeit ►

Feedback von Kundenseite

- * Befragungen aller Art
- * Internetplattformen
- * Social Media-Seiten
- * direktes mündliches Feedback
- * Beschwerdemanagement
- * Feedback-Prozesse im Rahmen der Produktentwicklung (z.B. beim Design Thinking)
- * Interviews

Mitarbeiter-Feedback

- * Plattformen wie Kununu
- * Social Media-Kanäle
- * Cheffrühstück
- * Team-Meetings
- * Standup-Meeting
- * Fehlermanagement-System

Führungskräfte-Feedback

- * Mitarbeitergespräche
- * Führungskräfte-Meetings

Eigenreflexion

- * RMP (Reiss Motivation Profile)
- * S.C.I.L. (SENSUS, CORPUS, INTELEKTURS, LINGUA)
- * Dunkelretreat
- * Meditation
- * Blutuntersuchungen
- * Vorsorgeuntersuchungen
- * Herzratenvariabilität

wieder aufgreifen und Rückmeldung geben, dass daraus etwas Neues entstanden ist. Das ist die hohe Schule des Feedbackgebens und würde die Erwartungen des Kunden weit übertreffen.

Möglichkeiten des Mitarbeiter-Feedbacks

Immer mehr Resonanz bekommen Internetplattformen wie kununu – die leider auch von Mitarbeitern missbraucht werden, um nach einem Arbeitsverhältnis einem Arbeitgeber ein schlechtes Zeugnis auszustellen. Jedes Hotel ist auch hier gut beraten, auf die positiven wie negativen Rückmeldungen zu reagieren. Damit senden sie das Signal aus: Wir sind am Puls, wir wollen damit umgehen. In manchen Hotels ist dies der HR-Abteilung zugeordnet oder manchmal sogar Chefsache.

In vielen Häusern gibt es zum Beispiel regelmäßig ein Chef-frühstück – die Mitarbeiter oder Führungskräfte werden zum Frühstück eingeladen, um hierarchieübergreifend und auf Augenhöhe ins Gespräch zu kommen und zu hören, wo es gut läuft und wo der Schuh drückt.

Leider werden Team-Meetings als Feedback-Plattform noch zu wenig genutzt – meist mit Folgen für die Mitarbeiterzufriedenheit. Deshalb ist die Einführung regelmäßiger effektiver

Besprechungen eine wichtige Maßnahme für eine bessere Kommunikation im Haus. Überlegt werden muss: Für welche Themen und welche Gruppen sollen sich wann, wie oft zu welchem Thema treffen? Wie kann sich jeder inhaltlich einbringen, an wen müssen sich Mitarbeiter wenden, wenn sie Feedback geben und sich einbringen wollen? Wer das systematisch dokumentiert, gibt jedem im Unternehmen einen Überblick, welche Kommunikationssysteme und -wege im Hotel existieren.

Die einfachste Form des Feedback gebens sind morgendliche standup-meetings, service-briefings oder auch de-briefings – hier nimmt man sich nach dem Service zwei Minuten Zeit und bespricht, was gut gelaufen ist und was nicht. Das Gute motiviert, das andere hilft im nächsten Service Fehler zu vermeiden. Generell sollte im Rahmen des gesamten Managementsystems auch das Fehlermanagement festgelegt werden – idealerweise im Rahmen einer Prozessbeschreibung. Denn jeder Mitarbeiter beobachtet Tag für Tag Dinge im Unternehmen, die falsch laufen: Das kann ein Licht sein, das stundenlang brennt, das kann eine Schublade sein, die schwergängig ist oder eine quietschende Tür, ein Stuhl der gereinigt werden müsste etc. Es gibt genügend Fehler und Probleme, die entdeckt werden können – das allein reicht jedoch noch nicht. Es braucht einen Prozess, wie diese Fehler im Unternehmen rückgemeldet werden. Dafür gibt es zum Beispiel Softwareprogramme, mit deren Hilfe Fehler und Ideen ins Management hineingetragen werden. Fehler lassen sich definieren als nicht erwünschte Ergebnisse eines Arbeitsprozesses. Sie kosten Geld, führen zu Zeitverlusten und Kundenbeschwerden. Ein vorbeugendes Fehlermanagement in Form von gutem und regelmäßigem Feedback ist also eine Investition, die weniger Geld kostet als ein nachgelagertes Reparaturmanagement.

Führungskräfte-Feedback

Auf der Ebene der Führungskräfte beobachten wir – was das Feedback angeht – Führungskräfte-Meetings und Mitarbeitergespräche. Unter Mitarbeitergesprächen verstehen viele das Jahresgespräch. Dieses ist auch wichtig, um losgelöst vom Tagesgeschäft Feedback zu geben. Es sollte jährlich oder halbjährlich stattfinden, ist jedoch als Feedback-Instrument zu wenig.

Wir brauchen heute regelmäßige Feedback-Gespräche. Dazu gehört auch das ganz normale Lehrgespräch zwischen Fachkraft und jungem Mitarbeiter. Auch Gehaltsgespräche sind Feedbackinstrumente, bei denen gegensätzliche Interessen besprochen werden. Sie sollten allerdings getrennt werden von den reinen Feedback-Gesprächen Denn: Fragt der Mitarbeiter nach mehr Gehalt und der Chef gibt nicht nach, hat der Mitarbeiter verloren. Gibt der Chef nach, hat der Mitarbeiter gewonnen und der Chef verloren. Das setzt eine Spirale in Gang, die sich herumspricht und es entsteht ein ungünstiger Kreislauf. Wenn ich als Chef ein System einführe, bei dem allen klar ist

Autor



Foto: Onigge® GmbH.

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“

„Frag mich bitte nie nach mehr Geld“, weil ich ohnehin einmal im Jahr Feedback gebe, ob es mehr Geld gibt oder nicht, dann spart dies allen viel Zeit und Frust.

Wichtig ist es, immer wieder kurzfristig und regelmäßig Feedback zu geben. Sei es Anerkennung für geleistete Arbeit oder sei es ein Dankeschön. Anerkennung und Wertschätzung sind Futter für die Seele und Treibstoff für den Erfolg. Befragungen von Stepstone bei 20.000 Mitarbeitern haben ergeben, dass 83 Prozent der Befragten auf die Frage „Warum bleibe ich bei meinem Arbeitgeber?“ antworten mit: „Weil ich Wertschätzung für meine Leistung bekomme“. Wertschätzung ist also ein Feedback-Instrument, das viel Geld spart und nichts kostet außer etwas Mühe und ein paar Sekunden Zeit.

Eigenreflexion pflegen

Hier sind möglicherweise die überraschendsten Feedback-Methoden zu entdecken. Ich selbst pflege ein „gerüttelt Maß“ an Eigenreflexion, indem ich Instrumente nutze wie das Reiss Motivation Profile – ein Fragebogen der mir, wissenschaftlich ausgewertet, ein Feedback über meine hochausgeprägten Lebensmotive gibt: Was motiviert mich und was nicht? Ein anderer Fragebogen über Wirkung und Wahrnehmung ist das S.C.I.L.-Profil von Andreas Bornhäuser aus Berlin, der ein Feedbacksystem entwickelt hat zum Thema Wirkung von Menschen. Hier geht es um Sprache, Körper und Intellekt – ein ausgeklügeltes System, das Feedback darüber gibt, wie ausgegogen Ihr Wirk- und Wahrnehmungsspektrum ist.

Ein anderes Instrument ist die Meditation, die Stille. Wer ständig von außen mit Informationen bombardiert wird, hat keine Möglichkeit, diese Infos in Ruhe zu verarbeiten. Außerdem ist nachgewiesen, dass Meditation kräftefördernd ist und Menschen erfolgreich macht. Ich selbst verbringe immer wieder mehrere Tage in einem so genannten Dunkel-Retreat. Dabei werden sämtliche Außeneinflüsse ausgeschaltet, um Raum und Zeit zur Reflexion zu haben. Wenn es weder optische noch akustische Reize gibt, kommt der Geist zur Ruhe. Es dringt von außen keine Information nach innen, man kann das Erlebte einsortieren – über das Nachdenken und über Träume. Mit der Zeit kommt der Kopf zur Ruhe und die Denkrichtung verändert sich: Auf einmal kommt nichts mehr von außen hinein, sondern, was drinnen ist kommt wieder heraus. Tag- und Nachtträume sind Botschaften, also Feedback über nicht verarbeitete gedankliche Prozesse und Themen, die uns beschäftigen. Dies ist eine sehr intensive Methode, um Persönlichkeitsentwicklung voranzutreiben.

Eine andere Form von Eigenreflexion sind – für Führungskräfte hochrelevant – regelmäßige Vorsorgeuntersuchungen auf Herz-/Kreislaufkrankungen. Viele Erkrankungen kommen erst nach etlichen Jahren Falschbelastung zum Tragen, wobei es Frühindikatoren gibt, die Feedback geben, wenn man sie

Qnigge Walk and Talk: Feedback beim Wandern

Bei dem Projekt „Qnigge Walk and Talk“ handelt es sich um ein Coaching-Programm mit Feedback. 65 Tage ist Markus F. Weidner unterwegs, läuft vom 20. Juni bis zum 24. August 2019 etwa 1.300 Kilometer von München nach Venedig und zurück. Es besteht die Möglichkeit, sich in verschiedene Etappen einzuklinken und ihn als Coach über 3, 4 oder 5 Tage zu buchen und beim gemeinsamen Wandern in einem Feedback-Prozess persönliche und berufliche Fragestellungen zu besprechen. Das Angebot richtet sich an Führungskräfte, Executives, Direktorinnen, GeschäftsführerInnen, FirmeninhaberInnen, also Männer wie Frauen, die im hektischen Berufsalltag viele Entscheidungen treffen. Menschen, die im Hamsterrad laufen und Verantwortung nicht nur für sich, sondern auch für viele andere tragen. Menschen, die sich bewusst aus dem Trott des Alltags für 3, 4 oder 5 Tage herausnehmen, zur Ruhe kommen und sich neu ausrichten möchten.

Mehr Infos unter: www.qnigge-walkandtalk.de

nutzen würde. Präventivmedizinische Blutuntersuchungen geben Feedback über den Zustand von Spurenelementen, Vitaminen, Fetten, Aminosäuren oder Cholesterin – was normalerweise untersucht würde, wenn es einem schon schlecht geht. Solche Untersuchungen geben Rückmeldung über den Zustand im Körper, den wir normalerweise nicht messen. Meine Empfehlung lautet deshalb, regelmäßige präventive Vorsorgeuntersuchungen durchzuführen. Erkannte Defizite können meist durch eine gezielte Ernährungsveränderung behoben werden. Sich selbst Feedback holen bedeutet also auch, sich um sich selbst zu kümmern. Jeder sollte sich dieses Invest wert sein, auch wenn es nicht von der Krankenkasse bezahlt wird.

Eine weitere Feedback-Möglichkeit über die eigene Gesundheit und Leistungsfähigkeit ist die Untersuchung der Herzratenvariabilität. Nach der zweitägigen Untersuchung erfährt man, wie der Herzschlag und das vegetative Nervensystem auf Stress reagieren. Mit wenigen Empfehlungen der Lebensumstellung kann dann das persönliche Lebens- und Arbeitserlebnis deutlich verbessert werden. Hier ist Eigenverantwortung gefragt. In Zeiten, in denen wir es uns nicht mehr erlauben können, Mitarbeiter durch Krankheit zu verlieren, ist die präventivmedizinische Blickrichtung auf den Körper eine gute Maßnahme, um dem Ausfall von Mitarbeitern vorzubeugen. Dazu trägt auch die Stabilisierung des Immunsystems durch entsprechende Ernährung bei. Eine physiologisch ausgewogene Betriebsernährung wäre eine Maßnahme, die sofort angestoßen werden kann. Bieten Sie Ihren Mitarbeitern deshalb nicht die Reste des Buffets vom Vorabend an, sondern bringen Sie hochwertigste Nahrung auf den Tisch und machen Sie das Angebot, die Blutwerte untersuchen zu lassen. Das ist ein ultimatives Managementinstrument und würde die Eigenreflexion des Teams fördern.