

Eine Dokumentation von Arbeitsabläufen, Standards und weiteren relevanten Informationen für Mitarbeiter ist sinnvoll, wenn sie sich im Hotelalltag als hilfreich bewährt. Natürlich arbeiten die meisten Hotelmitarbeiter bereits mit Checklisten, spätestens zum Schichtwechsel muss den Kollegen das Wichtigste mitgeteilt werden. Ein Handbuch jedoch, bzw. die elektronische Dokumentation, entspringt der Idee

Informationen zentral zu sammeln und dauerhaft für viele zugänglich zu machen.

Dokumentationen – ob gedruckt oder in elektronischer Form – die festhalten, was wie geregelt ist, sind sinnvoll, um das Rad nicht immer wieder neu erfinden zu müssen, sondern bewährte Vorgehensweisen festzuhalten. Sie verhindern, dass Wissen verloren geht, wenn ein Mitarbeiter ausscheidet.

Und sie erleichtern die Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Gerade junge Mitarbeiter gehen professionell mit (Handy-) Kameras um. Warum also sollten sie nicht einmal bestimmte Abläufe filmen und der Belegschaft zur Verfügung stellen? Zum Beispiel mit welchem Equipment ein Tagungsraum optimal ausgestattet sein sollte. Oder – für den Service-Bereich – wie Tische kreativ gedeckt werden können.

Servicequalität:

Auch Mitarbeiter brauchen Service

Wer im Hotel sein operatives Geschäft möglichst reibungslos organisieren möchte, kommt um die Dokumentation bestimmter Abläufe und Prozesse nicht drumherum. Die Mitarbeiter – und besonders neue Kollegen – werden es danken, wenn sie abrufen können: Wie ist was zu tun?



Mitarbeitern wichtige Informationen zur Verfügung stellen - das zeichnet gute Führungskräfte aus.

Wenn Führungsqualität die Voraussetzung für Servicequalität (am Gast) ist, dann gibt es eine unmittelbare Wirkungskette, die in zwei Schritten funktioniert.

- Schritt 1: Ein positives und serviceorientierte Verhalten von Führungskräften gegenüber Mitarbeitern sowie das Schaffen eines positiven Arbeitsumfeldes führen unmittelbar zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit.
- Schritt 2: Eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit führt wiederum zu einer höheren Kunden- beziehungsweise Gästezufriedenheit.

Damit steht die Führungsriege in der Verantwortung, ihrer Führungsverantwortung auch tatsächlich gerecht zu werden, um Servicequalität auf allen Ebenen zu gewährleisten.

Guten Einarbeitungsservice bieten

Doch welche „Services“ von Führungskräften führen zum gewünschten Zustand? Die Antwort klingt fast banal: Es gilt ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das gut organisiert, transparent und freundlich ist. Das letztere ist gute Kinderstube und fordert die Chefs einen guten, verbindlichen Ton zu finden und wertschätzend Anerkennung zu geben. Gute Leistungen kann ein Mitarbeiter bringen, wenn er gut ausgebildet wird. Das wiederum bedingt gute Organisation und Transparenz in der Aufbau- und Ablauforganisation. Alles also vermeintlich sehr einfach und in der Praxis doch immer wieder verfehlt...

Wie geht es wohl einem neuen Mitarbeiter, wenn er hört: „Herzlich willkommen! Sie sind ja ausgebildete Fachkraft, fangen Sie mal an, wenn Sie eine Frage haben, dann melden Sie sich“? Leider wird dieses Verhalten häufig von überforderten und überlasteten Führungskräften damit gerechtfertigt, dass sie „Freiraum geben, damit sich die Menschen entwickeln können“. Gerade neue Mitarbeiter brauchen eine strukturierte Einführung und einen systematischen Einarbeitungsplan, der auch eingehalten wird. In vielen Unternehmen gibt es gut etablierte Patensysteme, bei denen „Prozess-Experten“ die neuen Mitarbeiter und Azubis in die jeweiligen Arbeitsprozesse mündlich einweisen. Allerdings klagen die ausbildenden Paten oftmals darüber, dass es anstrengend, zeitaufwändig und ermüdend ist, wenn immer wieder das Gleiche gebetsmühlenartig erklärt werden muss.

Hier kann man die Möglichkeiten der Digitalisierung für seine Zwecke ausschöpfen. Es braucht „nur“ ein strukturiertes Wissensmanagement, das diesen Prozess vereinfacht und unterstützt. Das bedeutet: Für Abteilungsinformationen und

Serie Servicequalität

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

Arbeitsprozesse sollte es eine unterstützende Dokumentation in Form von Prozessbeschreibungen, Checklisten, Vorlagen oder besser noch Video-Tutorials geben, um einen guten Einarbeitungsservice bieten zu können. Natürlich müssen diese zunächst einmal geschaffen werden. Die Fähigkeit, Wissen vom „Kopf aufs Papier“ beziehungsweise auf und in elektronische Medien zu bringen, ist dafür erforderlich. Wir müssen über das Hotelwissen hinaus lernen, wie wir ein systematisches Wissensmanagement als Teil des „Servicemanagements“ für Mitarbeiter aufbauen und aufrechterhalten.

Wissensmanagement in der Praxis

Wenn wir Wissensmanagement als Service für Mitarbeiter und einen professionellen Gesamt-Prozess verstehen wollen, dann gibt es verschiedene Aufgaben und Fragestellungen, die jedes Hotel und jeder für seinen Verantwortungsbereich betrachten und beantworten muss:

- Ziele: Was möchten wir mit Wissensmanagement erreichen? (z.B. Service für Mitarbeiter, schnellere Einarbeitung)
- Relevantes Wissen: Was brauchen wir in jeder Abteilung an Wissen?
- Wissen erwerben: Wie wird Wissen generiert? Wie wird das Wissen von neuen Mitarbeitern sinnvoll integriert?
- Wissen entwickeln: Wie wird Wissen im Unternehmen entwickelt?

- Wissen strukturieren: Wie wird relevantes Wissen in der Organisation verwaltet, strukturiert und bereitgestellt?
- Verteilung: Wie wird Wissen verteilt? (push/pull?)
- Anwendung: Wie wird Wissen genutzt?
- Risikomanagement: Wie kann Wissensverlust vorgebeugt werden?
- Prozesse: Wie wird Prozesswissen gehalten und Qualität gesichert?
- Verknüpfung: Wie gelingt die praktische Anwendung abteilungsübergreifend?
- Wissenslücken: Wie werden Wissenslücken erkannt und geschlossen? (Audits, Mitarbeitergespräche, Fehlerauswertungen)
- Wissen bewahren: Wie wird vorhandenes Wissen gesichert und entwickelt?

Aus diesen Fragen wird schnell klar, dass Wissensmanagement Strukturen, Methoden und Tools bedarf, inklusive Software, um diese Aufgabe zu bewältigen. Vor dem Hintergrund, dass in den nächsten Jahren viele lang gediente Babyboomer und damit auch ihr Wissen ausscheiden werden, wird es wichtiger denn je.

Welchen konkreten Weg allerdings eine Organisation einschlägt, das bedarf einiger Vorarbeit und dann der Entscheidung und Zielvorgabe durch die Hotelleitung. Nur wenn ein klarer Auftrag von Seiten der Geschäftsführung oder ►

Drei beispielhafte Prozess-Schritte der Neukundengewinnung am Telefon:

Prozess-Schritte der Neukundengewinnung	Input	Wissensfelder	Output
Potenziellen Kunden für Erstkontakt auswählen	Marketingstrategie Kundenliste aus CRM-System	Marktwissen Verkaufswissen Softwarewissen Kundenwissen	Akquiseliste, die angegangen werden kann
Kundengespräch führen	Kundendaten aus der Akquiseliste auf Basis des CRM-Systems	Produktwissen Kundenwissen über Anforderungen Akquisewissen (Gesprächsführung)	Gesprächsergebnisse • Bedarf • derzeit kein Bedarf • generell kein Bedarf
Gespräch dokumentieren	Gesprächsergebnisse	Kundenwissen Softwarewissen Produktwissen Wissen um die Unternehmenssprache, z.B. Abkürzungen	Dokumentation der Ergebnisse in der CRM-Software
...

Direktion mit der Benennung von Verantwortlichkeiten und der Einbindung von entsprechenden zeitlichen und finanziellen Ressourcen gegeben ist, können derartige Projekte gelingen.

Da der Begriff „Wissen“ an sich etwas abstrakt ist, schauen wir uns ein Praxisbeispiel an. Die erste Frage lautet: „Welche Wissensfelder gibt es in einem Unternehmensbereich?“ Nehmen wir als Pilotbereich den Vertrieb. Jetzt empfiehlt sich, ähnlich wie im Qualitätsmanagement, die Prozess-Schritte zu identifizieren. Wenn wir nun ein einzelnes Wissensfeld genauer anschauen, stellen sich folgende Fragen:

Wie wird das Wissen in diesem spezifischen Wissensfeld erzeugt, entwickelt, strukturiert, gespeichert, verteilt und angewendet? Wie wird es bewahrt und erneuert? Das Projektteam hat dabei unter anderem folgende Herausforderungen:

1. die inhaltliche und fachliche Arbeit
2. die Entscheidung, mit welcher Systematik das Wissensmanagement dokumentiert wird.

Inhaltliche und fachliche Arbeit

Das inhaltliche und fachliche Wissen sowie die systemische Vernetzung im Hotel in Zusammenarbeit mit anderen Bereichen kann nur von den Fachleuten selbst geleistet werden. Ziel ist, das individuelle Wissen aus den Köpfen der Menschen zu „extrahieren“ und in dokumentierter Form als kollektives Wissen zur Verfügung zu stellen - in Form von Prozessdokumenten, Checklisten, Flowcharts oder Videos.

In der praktischen Arbeit werden Sie dabei immer wieder mit Widerständen zu tun haben: „Ich habe keine Zeit!“, „Warum müssen wir denn das jetzt machen, wir wissen doch, wie es geht?“, „Das geht erst, wenn es ruhiger ist!“. Die Fachleute wollen motiviert werden ihr Wissen transparent zu machen - zuweilen ist es nicht die Zeit, sondern einfach die Angst gegebenenfalls überflüssig zu werden, wenn alles preisgegeben wird. Außerdem sollte die Wissenssammlung und -dokumentation „leicht“ gehen, das heißt, es braucht funktionale Software und gute Prozesse.

Systematik des Wissensmanagements

Die grundlegende Entscheidung ist: Wie wird die Dokumentation des Wissensmanagements organisiert? Jedes Hotel hat seine im Prozess gebräuchlichen Softwareprodukte. Ob das unser PMS-System, die Warenwirtschaft, die Raumverwaltung im Veranstaltungsbereich oder die Heizungssteuerung in der Technik ist.

Die Crux ist: Wissen Sie, welche Softwareprodukte bei Ihnen im Einsatz sind? Wer ist Wissensträger zu den Systemen, zur Administration? Wie werden neue Mitarbeiter zu Systemexperten und welche Daten, welches Wissen wird in diesen Systemen systematisch gesammelt?

Kerninhalte eines „Unternehmens-Google“

Wer zentrale Unternehmensinformationen dokumentieren will, braucht dafür in der Regel folgende Arten von Dokumenten, am besten geordnet nach Abteilungen:

- Allgemeine Informationen (z.B. Leitbild, Qualitätspolitik, Qualitätsziele, Führungsleitlinien, Spielregeln im Umgang miteinander)
- Organigramme, die Zuständigkeiten und hierarchische Struktur im Unternehmen klar abbilden.
- Stellenbeschreibungen mit Über- und Unterstellungen, Kompetenzen und Aufgaben, ergänzt durch Kompetenzprofile und Reifegradmessung für die jeweiligen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter.
- Einarbeitungspläne, die Schritt für Schritt eine rasche Integration neuer Mitarbeiter gewährleisten
- Prozessbeschreibungen, die Arbeitsabläufe skizzieren
- Checklisten zur Prüfung, ob Anforderungen erfüllt sind oder ein Arbeitsprozess erfolgreich abgeschlossen wurde,
- Videos, Fotos oder Skizzen - immer dann, wenn ein (bewegtes) Bild mehr sagt als viele Worte
- Vorlagen für wiederkehrende Aufgaben (z. B. für Standardbriefe, für den Aufbau von Stellenbeschreibungen, für die Programmierung von speziellen Softwarelösungen)
- Formulare, die die Kommunikation dann beschleunigen, wenn sie lange Erläuterungen durch simples Ankreuzen oder gezielte Abfragen ersetzen

Jede Dokumentenart ist ein Wissensträger und muss den Mitarbeitenden verfügbar gemacht werden. Wer sich zur Erstellung eines Handbuchs entschließt, sollte eine für alle Abteilungen verbindliche Struktur entwickeln.

Varianten der Dokumentation

Neben Überlegungen zum Aufbau erfordert ein Handbuch die Wahl des passenden Mediums, zu dem die Mitarbeiter auf einfache Weise Zugang haben.

1. Papier-Handbuch

Für Arbeitsplätze ohne Computerunterstützung kann ein ausgedrucktes Handbuch auf der Basis von Word- oder PDF-Dokumenten nach wie vor sinnvoll sein. Es macht alle Informationen entweder an zentraler Stelle oder mehrfach an verschiedenen Arbeitsorten zugänglich. Ein Ordner mit 40 bis 50 Seiten dürfte genügen. Damit liegt eine Gebrauchsanweisung für die Abteilung mit allen Prozessen als Nachschlagewerk und begleitendes Werkzeug der Einarbeitung vor. Ein Inhaltsverzeichnis ist Pflicht, ein Stichwortverzeichnis zum raschen Auffinden von Informationen wünschenswert.

2. Windows Explorer mit Word- oder PDF-Dokumenten

Handbuch-Informationen können elektronisch entweder über ein einziges zusammenhängendes Word- beziehungsweise

PDF-Dokument oder über viele Einzeldokumente zugänglich gemacht werden. Eine Zusammenfassung in einem Dokument ist dann von Nachteil, wenn einzelne Mitarbeiter mit Handbuch-Ausdrucken arbeiten, weil jede Aktualisierung dann einen kompletten Neuausdruck erfordert. Auch in diesem Modell gehen viele Ersteller dazu über, Checklisten und Vorlagen als Einzeldokumente anzufügen. Vorteil von Einzeldokumenten ist, dass die Strukturierung über den Windows Explorer möglich ist. Für eine systematische und nachvollziehbare Erstellung, Prüfung, Genehmigung und Verteilung von Dokumenten ist diese scheinbar einfache „Word-Lösung“ jedoch eher fehleranfällig und arbeitsaufwändig.

3. Eine Intranet-Lösung

Ein elektronisches Handbuch im Intranet des Hotels macht Informationen über Word-, PDF- oder Excel-Dokumente zugänglich. Programme wie Visio von Microsoft erlauben unter anderem Darstellungsformen wie Flussdiagramme und Prozessdarstellungen. Auch die Dokumentenlenkung ist hier etwas erweitert, da geschützte Bereiche mit Zugangsberechtigung angelegt werden. Die Prüfung und Freigabe von Dokumenten bleiben jedoch aufwendig, da auf E-Mail-Kommunikation angewiesen. Um organisches Wuchern von Dokumenten zu vermeiden, empfiehlt es sich, wenige gewissenhafte Mitarbeiter mit der regelmäßigen Aktualisierung zu beauftragen. Eine alternative und professionelle Intranet-Lösung ist SharePoint, ein Programm zur Dokumentensteuerung. Das Programm muss dazu allerdings aufwendig konfiguriert und auf Unternehmensbedürfnisse angepasst werden. Dies setzt eine systematische Vorplanung und vertiefte Software-Kenntnisse mit mehrtägiger Schulung voraus.

4. Ein webbasiertes Handbuch (Internetlösung)

Im Rahmen eines Projektes haben wir etwa 50 Applikationen recherchiert und davon zehn in eine engere Betrachtung gezogen. Aufgrund des guten Preis-Leistungsverhältnisses haben wir uns für orgavision® entschieden und dieses Programm im eigenen Unternehmen und bei vielen unserer Kunden eingeführt. Im Hotelumfeld hat sich inzwischen ein operativ sehr gut handhabbares Programm namens hotelkit etabliert.

Um das hotelspezifische Wissensmanagement in die Praxis zu bringen, empfiehlt es sich, in einem Pilotprojekt einen Hotelbereich exemplarisch zu beleuchten. Folgende Schritte sind dabei zu durchlaufen:

1. **Verantwortliche Projektmitarbeiter und Pilotbereich benennen:** Dazu braucht es Personen, die Freude an Strukturen und Systemen haben und übergreifend denken und handeln können.
2. **Wissensziele festlegen:** Geht es um Qualitätsverbesserung, Employer Branding (wir sind ein moderner und strukturierter

Arbeitgeber), Kostensenkung, schnellere Einarbeitung...?

3. **Softwareentscheidung:** Wer eine Reise macht, der entscheidet sich für das richtige Verkehrsmittel, das den Zielen am besten gerecht wird. So braucht es spätestens jetzt die Entscheidung für die richtigen Werkzeuge, um nicht doppelt zu arbeiten.
4. **Wissensfelder identifizieren:** Welche Wissensfelder sind in diesem spezifischen Unternehmensbereich von zentraler Bedeutung und müssen analysiert werden?
5. **Stärken-/Schwächenanalyse:** Wie wird in diesem Unternehmensbereich mit Wissen umgegangen?
6. **Ableiten von Maßnahmen:** Was muss in diesem Bereich konkret unternommen werden, um den Umgang mit Wissen zu systematisieren und ggf. auch zu verbessern?
7. **Integration in die Praxis:** Wenn es gelingt, den Mehrwert des Wissensmanagements für alle Beteiligten deutlich zu machen, dann ist der wesentliche Schritt getan.

Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, Ihren Mitarbeitern internen Service zu bieten - entscheiden Sie, welche für Ihre Prozesse und Ihr Unternehmen passend sind.

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“