

Ein herzliches Willkommen  
den beliebtesten Hotels  
Deutschlands!

Unser Thema

Zufriedene Mitarbeiter =  
zufriedene Gäste

# Was erwarten Sie von einem Dienstleistungsunternehmen?

- ✓ Freundlichkeit
- ✓ Schnelligkeit
- ✓ Gutes Preis-Leistungsverhältnis
- ✓ Individualität
- ✓ Professionalität
- ✓ Etwas Besonderes?

# Fazit?

Wir können uns mit weder mit der Hardware  
noch mit dem Dienstleistungsangebot  
nennenswert vom Mitbewerber abheben.

Produktqualität ist innerhalb kürzester Zeit  
kopierbar,

Preise sogar oft innerhalb von Sekunden

# Kopierschutz

Am schwierigsten ist es ...

Am schwierigsten ist es, ein gut funktionierendes Team, mit kompetenten und kundenorientierten Mitarbeitern und gewachsenen Kundenbeziehungen zu kopieren.

# Kundenkontakt

Der Kunde wird die Leistungen des Unternehmens immer in seiner Gesamtheit beurteilen.

Jeder Kundenkontakt ist eine Chance, Begeisterung und Loyalität aufzubauen.

# Wie definiert man Qualität?

Qualität biete ich dann, wenn ich die Erwartungen des Kunden treffe.

Überraschungsqualität biete ich, wenn ich die Erwartungen des Kunden übertreffe.

# Qualität/Loyalität

Überraschungsqualität ist der beste Nährboden für Kundenloyalität

Loyalität entsteht u.a durch die Beziehung zweier Menschen.

Wo Produkte nicht mehr faszinieren, müssen Menschen begeistern.

# Was ist ein Kunde wert?

Ein Stammkunde mit 24 Übernachtungen pro Jahr bringt  
jeweils einen Umsatz von 90 EUR.

Umsatz pro Jahr = 2.160 EUR

in 5 Jahre = 10.800 EUR

Er ist so begeistert von unserer Leistung, dass er  
einen neuen Kunden ins Hotel bringt, der 6  
Übernachtungen á 100 EUR Umsatz bringt.

Umsatz pro Jahr 600 EUR

In 5 Jahre = 3.000 EUR

# Der Seppuku Effekt\*

Seppuku kommt aus dem Japanischen und beschreibt den rituellen Selbstmord, den ein Samurai begeht, wenn er das Gesicht verliert.

Seppuku war nicht nur eine Pflicht, sondern auch ein Recht.

\* basierend auf Überlegungen von Vera F. Birkenbihl

# Der Seppuku Effekt

Beleidigende Worte, die das Selbstwertgefühl angriffen lösten Seppuku aus, der Samurai begeht Hara Kiri

Eine gute und schnelle Methode sich von bestimmten Menschen zu trennen.

# Der Seppuku Effekt

Bei jedem Angriff auf das Selbstwertgefühl stirbt ein wenig Arbeitsfreude.

Bei jeder Kritik stirbt ein wenig Selbstvertrauen, die Basis für gute Leistung und Erfolg (auch für den Chef).

Jedes Mal, wenn wir rechthaberisch sind, stirbt ein wenig die Bereitschaft, sich für uns einzusetzen.

# Der Seppuku Effekt

Jedes Mal, wenn wir unsere Unfähigkeit, dem anderen zuzuhören, wieder einmal beweisen, stirbt ein wenig die Bereitschaft, unserer Mitarbeiter auf unsere Ideen, Wünsche, Probleme einzugehen.

# Der Seppuku Effekt

Jeder Mensch, der einem anderen die Freude am Dasein wieder ein wenig vermiest, der Unlustgefühle, Selbstzweifel, Gesichtsverlust ö. ä. auslöst löst den Seppuku Effekt aus.

Jede Seppuku Situation tötet ein wenig Arbeitsmoral, Freude am Lernen, die Fähigkeit zu denken und kreativ mitzuarbeiten.

# McGregor's Theorie X

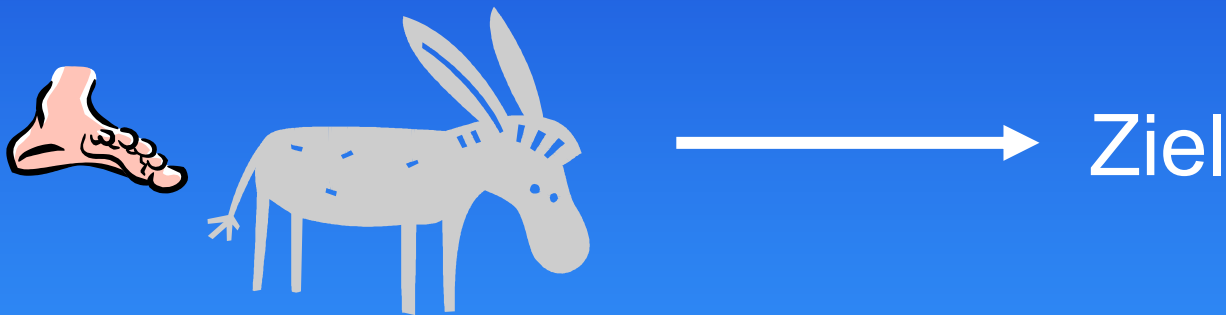
- ✓ MA müssen zur Arbeit gezwungen und ständig kontrolliert werden.
- ✓ Wenn man nicht alles selber macht ...
- ✓ MA wollen weder Verantwortung übernehmen, noch sich engagieren.
- ✓ Kreativität ist eine Rarität u. im Durchschnittsmitarbeiter nicht mehr zu finden.

# McGregor's Theorie Y

- Arbeit ist genauso natürlich wie Sport oder Spiel.
- Die Freude an der Arbeit ist zunächst vorhanden und sollte erhalten werden.
- MA übernehmen gerne Verantwortung, engagieren sich, wenn Sie gefordert u. gefördert werden.
- Die meisten MA sind kreativer als man glaubt.
- Die meisten MA denken freudig u. fähig mit, wenn man ihnen eine Chance gibt.

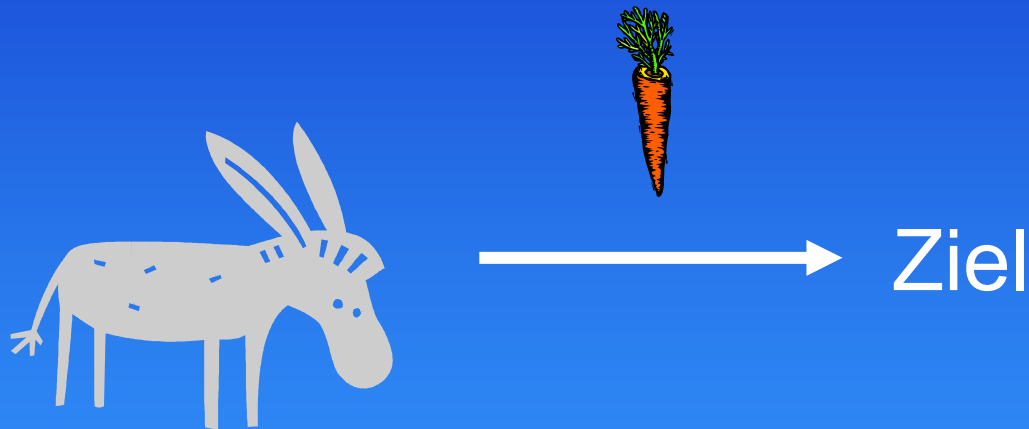
# Machen Sie KITA? (nach Herzberg)

Es gibt positive und negative Motivation.



# Machen Sie KITA? (nach Herzberg)

Es gibt positive und negative Motivation.



# Jedem Menschen seine Karotte

1. Anerkennung
2. Herausforderung
3. Risiko
4. Macht & Einfluss

# Motivation

Menschen sind zwar beeinflussbar, treffen aber ihre Entscheidungen in der Regel alleine.

Jeder Motivationsversuch von außen wird auf Attraktivität (für einen selbst) geprüft.

- Wie interessant ist die Sache für mich?
- Macht sie mir Freude und Spaß?
- Könnte es mich weiterbringen?
- Welchen Vorteil/Nutzen habe ich?

# Demotivation

... kommt schneller als man denkt, und oft erkennen wir die Auswirkungen zu spät.

- Frustration
- zurückgehende Initiative
- Gleichgültigkeit
- Resignation
- innere Kündigung

# Führungsstil

Managementsysteme gibt es viele z.B.

Management by walking around

Management by Delegation

Helikopter Management

Jeans Management

Champignon Management

Fordern & Fördern

# Wie kommen wir an den richtigen Mitarbeiter?

- ✓ Stellenbeschreibung / genaues Anforderungsprofil
  - ✓ genaue Prüfung der Bewerbungsunterlagen
    - ✓ Gespräch vorbereiten und führen
      - ✓ weitere Infos einholen
- ✓ Probearbeiten / Arbeitsvertrag / Probezeit
  - ✓ Feedbackgespräche

# Stellenbeschreibung

Sind wichtig,

um uns darüber klar zu werden, was für einen Mitarbeiter wir suchen und was er können muss.

Der Bewerber kann sich seinerseits ein Bild machen, was wir von ihm erwarten.

# Bewerbungsunterlagen

Welcher Kandidat hat sich Gedanken gemacht?

...

... ist auf Besonderheiten im Anforderungsprofil eingegangen?

... setzt sich im Anschreiben mit der Erwartungshaltung des künftigen Arbeitgebers auseinander?

... hebt sich positiv vom Mitbewerber ab?

# Vorstellungsgespräch

Gut vorbereitet sein hilft, die richtige Entscheidung zu treffen.

- ✓ Fragebogen für die Position entwickeln
  - ✓ offene Fragen stellen
  - ✓ Arbeitsplatz zeigen
- ✓ Stellenbeschreibung durchgehen

# Entscheidungshilfen

- Rufen Sie den/die ehemaligen Arbeitgeber des künftigen Mitarbeiters an.
- Lesen Sie die Zeugnissen (zwischen den Zeilen).
  - ❖ Probearbeiten vereinbaren.
  - ❖ 6 Monate Probezeit.

# Information ist (fast) alles

Es gibt eine Holschuld und eine  
Bringschuld.

Insbesondere in den ersten Tagen haben wir  
die Bringschuld.

# Die Affen-Bananenstory\*

- Welche alten Routinen halten uns gefangen?
  - Welche alte Routinen haben sich bei uns eingeschlichen?
- Welche alten Vorgehensweisen behalten wir bei, obwohl sie längst auf den Prüfstand gehören?

\*frei nach Hamel Prahalad

# Die ersten 182,5 Tage

Einführungsprogramm für das erste Halbjahr

Informieren Sie den Mitarbeiter über:

- Das Hotel – was ist wo
- Vorgesetzte / Mitarbeiter
- Qualitätsrichtlinien & Standards
- Betriebs- und Brandschutzordnung
  - Feedbackgespräche

# Die ersten 182,5 Tage

- ✓ Überprüfung der Leistungsfähigkeit
- ✓ Überprüfung der Leistungsmöglichkeit
- ✓ Überprüfung der Leistungsbereitschaft
- ✓ Feedbackgespräche nach der ersten Woche nach dem ersten Monat, nach drei Monaten, nach 5 Monaten, vor Ende der Probezeit

# Qualitätsrichtlinien & Standards

Welche Sinn macht es, Richtlinien & Standards zu definieren?

- ✓ Gäste erwarten eine gleichbleibende Qualität.
- ✓ Wie diese Qualität aussieht, wird festgelegt.
- ✓ Damit Mitarbeiter wissen, was von ihnen erwartet wird.

# Qualitätsrichtlinien & Standards - Beispiele

- Dienstbekleidung / Äußere Erscheinung
  - Stellenbeschreibung
- Arbeitsabläufe z.B. Meldung am Telefon
  - Rezepte / Buffetbestandteile
    - Tischdekoration

# Zahlen für die Mitarbeiter

## Wozu brauchen wir Budgets?

- ✓ Anzahl der Aperitifs, Tagesgerichte, Desserts die in einer Schicht verkauft werden sollen.
- ✓ Anzahl der Upgrades, die verkauft werden sollen.
- ✓ Umsatz-, Kosten- und Ertragsbudgets pro Monat.

# Mitarbeitergespräche

## Sinn & Zweck?

- ✓ Feedback geben
- ✓ Feedback bekommen
- ✓ sich halbjährig mit dem Mitarbeiter konzentriert auseinandersetzen

# Meetings – Sinn & Zweck

- ✓ alle auf einen Informationsstand bringen  
(Kennzahlen, VIP Gäste, Besonderheiten)
- ✓ Abteilungsübergreifende Problem besprechen  
und gemeinsam Lösungen finden
- ✓ notwendige Aufgaben verteilen, Termine und  
Verantwortlichkeiten festlegen

Ergebniskontrolle und notfalls KITA !

# Kommunikation - Zielvereinbarung

Wichtig: dem Mitarbeiter sind seine Ideen 100 mal lieber als meine Ideen → die Lösung muss vom MA selbst kommen

1. Bauen Sie eine Beziehung auf
2. Ist Situation + Auswirkungen klar darstellen
3. Erreichbares, von mir gewünschtes Ziel formulieren (mit Termin)
4. Evtl. Belohnung „Karotte“ in Aussicht stellen

# Kommunikation - Zielvereinbarung

Wichtig: dem anderen sind seine Ideen 100 mal lieber als meine Ideen → die Lösung muss vom MA selbst kommen

## 5. Frage an den Mitarbeiter:

- Kann ich Sie dafür gewinnen, begeistern?
- Machen Sie mit? (wenn ja, Anerkennung)
- Wenn „nein“, Ziel evtl. neu erklären

## 6. Wie möchten Sie das Ziel erreichen?

## 7. Aktionsplan festlegen, Kontrolltermin

# Kommunikation - Kritikgespräch

- Kritisieren Sie die Sache – nicht die Person
  1. Bauen Sie eine Beziehung auf
  2. Vermitteln Sie die Soll-Ist Situation
  3. Kritikpunkt kurz und klar ansprechen  
Auswirkungen/Schadensbild aufzeigen
  4. Zur Selbstkritik auffordern
  5. Verzeihen → neue Zielvereinbarung

# Kommunikation - Lob

Den Menschen loben – nicht die Sache

- Beziehung aufbauen
- Soll – Ist Vergleich, positives Ergebnis darstellen
- Feedback einholen
- Loben
- Keine neuen Ziele – Keine Kritik

# Motivationsfaktoren

- Kleine Aufmerksamkeiten zwischendurch.
- Berücksichtigung von besonderen Wünschen bei der Dienstplangestaltung.
- Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb des Betriebes werden gefördert (Fortbildung).
- Wo möglich werden MA zur Mitsprache und Mitbestimmung hinzugezogen (Budget, Ziele).
- MA erhalten für ihre Ideen Gestaltungsfreiräume.
- Regelmäßige Gespräche (formell und informell).

# My Way or the Highway

## Die Abschlussprüfung?

- Jeder Mitarbeiter darf jeden Fehler einmal machen – aber nicht öfter.
- Jeder Mitarbeiter muss die Chance bekommen, seine Arbeitsleistung zu verbessern.
- Vielleicht ist der MA nur nicht richtig eingesetzt (Job Rotation)

# My Way or the Highway

Wie trenne ich mich von Mitarbeitern?

- Offenes und eindeutiges Gespräch führen.
- Klar machen, dass man sich trennen muss.
- Konditionen ermitteln, Wünsche des MA erfragen.
- Angebot machen

# Zusammenfassung

- Mitarbeiter sehr sorgfältig auswählen.
- Für eine gute Einarbeitung sorgen.
- Personalgespräch alle 6 Monate.
- Klare Ziele vereinbaren.
- MA über die wirtschaftl. Situation des Unternehmens informieren.

# Zusammenfassung

- Mitarbeiter fordern & fördern.
- Für saubere Umkleidekabinen, Toiletten und gutes Essen sorgen, das sind die Basics.
- Als „Chef“ den Kontakt zur Basis halten.
- Vorbild sein; fair und offen mit MA umgehen.
- Mehr Loben!

# Motivierte Mitarbeiter sorgen für erfolgreiche Unternehmen

In diesem Sinne, vielen Dank  
für's Zuhören und  
Mitmachen und viel Erfolg  
bei der Umsetzung!