

Bessere Mitarbeiter durch

Ein zeitgemäßer Führungsstil dient der Zukunftssicherung

Die Branche klagt über den Mangel an guten Mitarbeitern. Ihre Leistung entscheidet ganz wesentlich über die Dienstleistungsqualität und damit über den Erfolg. Wie aber lässt sich die Qualität der Mitarbeiter verbessern, koordinieren, jederzeit eine optimale Gästeberatung und Gästebetreuung sicherstellen?

Was im produzierenden Gewerbe als richtungsweisend angesehen wird, erobert jetzt auch in der Dienstleistungsbranche die Titelseiten der Fachpresse und die Foren der Berufsverbände; alle sind sich einig: „Die absolute Gästeorientierung ist noch lange keine Selbstverständlichkeit“.

Zwei generelle Ansätze haben sich in jüngster Zeit als zeitgemäße Führungskultur herauskristallisiert, als System, das die Qualität der Mitarbeiter „garantiert“ verbessert:

– Qualitäts- und Mitarbeitermanagement nach ISO 9001 (QM)

– Coaching der Mitarbeiter (statt autoritärem Führen, als Teil des QM).

Die verstärkte Mitarbeiterorientierung ist auch dringend erforderlich, denn wer kann heute davon ausgehen, dass die Mitarbeiter genau den Informationsstand haben, der für eine individuelle Gästebetreuung notwendig ist.

Ohne Management-System kein Erfolg

Im Gastgewerbe ist QM als eine eigenständige Führungsphilosophie immer stärker im Vormarsch. „Ich will Umsatz und benutze dazu Menschen“, sagt der autoritäre Chef. „Ich will mit meinen Mitarbeitern den Umsatz steigern“, sagt der Chef als QM-Coach.

Keine Hotel- oder Gastronomie-Kette kommt ohne ein vergleichbares System aus. Ritz-Carlton, Marriot oder der Schindlerhof von Klaus Kobjoll sind einige der Leuchttürme.

Natürlich sind dafür besondere Voraussetzungen notwendig:

- Qualitätspolitik, Unternehmensziele festlegen, damit jeder weiß, was mit welchen Mitteln erwartet wird.
- Abläufe optimieren und festschreiben, um in überschaubarer Zeit die neuen oder in Ausbildung stehenden Mitarbeiter informieren zu können und den schon länger im Unternehmen tätigen Mitarbeitern aktuelle Orientierungen anzubieten.
- Mitarbeitern nicht nur selbstständige Aufgaben übertragen, sondern auch Fortschritte und Ergebnisse messen, kontrollieren und verbessern lassen.
- Mitarbeiter einbinden und Gelegenheit zur Entwicklung eigener Ideen geben – ja diese sogar fordern.

Mit insgesamt nur 12 Werkzeugen können die zuvor angegebenen Voraussetzungen im Unternehmen nachhaltig etabliert werden.

Der „bessere“ Mitarbeiter ist kein Befehlsempfänger sondern Partner der Geschäftsleitung. Planung, Durchführung, Verantwortung und Kontrolle werden in die Hände eines sogenannten Qualitätsteams gelegt. Hieraus leiten sich jedoch auch Pflichten für beide Seiten ab, denen sich die Mitarbeiter aber üblicherweise gern stellen, wie die Einführungspraxis gezeigt hat.

Mit QM den effektivsten und effizientesten Weg finden

Zu schnell heißt es „das schaffen die Leute doch gar nicht“, weil das Zutrauen in die Mitarbeiter in vielen Betrieben verkümmert ist.

In zahlreichen Hotel- und Gastronomiebetrieben wurden in den letzten Jahren bereits jene Maßnahmen festgelegt und in Einzelschritten in 12 bis 18 Monaten (je nach Mitarbeit und Betriebsgröße) realisiert. Mit einem speziell entwickelten Stufenplan für das Gastgewerbe können interessierte Betriebe selbst entscheiden, wie viel QM sie möchten.

Angestrebt wird generell, durch festgeschriebene, individuelle Abläufe näher am Gast zu sein, um sich Marktvorteile zu verschaffen und die Wettbe-

besseres Management

werbsfähigkeit zu steigern. Es wird ein prozessorientiertes Qualitäts- und Mitarbeitermanagement entwickelt, das letztendlich eine Zertifizierung nach ISO 9001 ermöglicht. Die Zertifizierung ist eine freiwillige Maßnahme und nicht zwingend, in gewisser Weise aber die Konsequenz der Vorbereitung.

Eine wesentliche Erleichterung auf diesem Weg ist das vom Autor entwickelte, individuell anpassbare Qualitätshandbuch. Hiermit kann „aus dem Stand“ ein Betriebskonzept optimal beschrieben werden.

Die Chance, Gäste immer wieder neu zu begeistern, steht in unmittelbarem Zusammenhang mit der Qualität der Dienstleistung, der Mitarbeiter und des Managements, die sich letztendlich durch höhere Gewinne und bessere Attraktivität bei Gästen messen lässt.

Bessere Dienstleistungen kommen von motivierten, besseren Mitarbeitern. Hier schließt sich der Kreis.

Die Aufwendungen für die Beratung werden teilweise schon während der Umsetzungszeit wieder eingespielt.

Kosten für Qualität sind nachgewiesen geringer, als Kosten für nicht gewährte Qualität, die sich in leeren Hotelbetten, leeren Gaststättenstühlen und leeren Buchungslisten darstellt.

Richtung vorgeben, indem man Ziele aufzeigt

1. **A-Z, Richtlinien je Bereich**
Ziel: Information wird Grundlage für Mitarbeiterverhalten
2. **Visionen formulieren & umsetzen**
Ziel: Entwicklung geistiger Werte, Umsetzung der Jahresziele

Regeln aufstellen, indem man Vorgaben schafft

3. **Verantwortungsliste**
Ziel: Verantwortungs-Bewusstsein „schärfen“
4. **Prioritätenblatt; To-Do-Liste**
Ziel: Termingenaue Erfüllung von „Zusatz“-Aufgaben
5. **Ideenblatt**
Ziel: Mitarbeiter tragen durch das „Vorschlagswesen“ zur permanenten Verbesserung bei
6. **Reklamations-Management**
Ziel: Reklamationen zur Gästebindung nutzen

Rituale pflegen, indem man kommuniziert

7. **Qualitäts-Zirkel (QZ)**
Ziel: Entwicklung des Unternehmens sichern
8. **Schichtbuch**
Ziel: Tagesaktuelle Informationen sicherstellen
9. **Wochenbesprechungen**
Ziel: Gespräche zwischen „Tür & Angel“ abschaffen; Entwicklung von Eigenverantwortung.
10. **Monatsbesprechung**
Ziel: Planungen, Monatsziele realisieren
11. **Mitarbeiterbefragung**
Ziel: Erwartung der Mitarbeiter erfüllen
12. **Gästabefragung**
Ziel: Erwartung der Gäste erfüllen



Möchten Sie mehr über Qualitätsmanagement wissen, rufen Sie einfach an:

Rainer G. Plappert
QM.E.S.-Beraternetzwerk
Waldstr. 8, 63128 Dietzenbach,
Fon: 0049 6074 8536-66, Fax: 0049 6074 8536-99
E-Mail: info@qmes.de