

Zwei Seiten einer Medaille: Mitarbeiter- und Gästezufriedenheit

1. Zielsetzung und Motivation

Die praktischen Erfahrungen des Autors als Organisationsentwickler, Trainer und Coach zeigen, dass u.a. folgende **harte Daten und Fakten** mit der **Qualität von Führung** sowie der **Unternehmenskultur** zusammenhängen:

- **Kundenbewertung und -zufriedenheit**
- Umsatz, Gewinn
- **Engagement und Identifikation**
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Fluktuation und Krankheitstage

Diese „harten“ Daten ergeben sich nicht zufällig, sondern sind abhängig von der Professionalität und Qualität der Führung sowie der gelebten Unternehmenskultur. Ziel des Beitrages ist es neben der Skizzierung von Mitarbeiter- und Gästewünschen bzw. wichtiger Trendfelder für die Hotellerie der Zukunft auch die Darstellung des Zusammenhangs von Mitarbeiter- und Gästezufriedenheit und die sich daraus ergebenden Konsequenzen für die Mitarbeiterführung. Die Ableitung von Handlungsempfehlungen schließt den Beitrag ab.

2. Das wünschen sich Mitarbeiter: Ansatzpunkte für eine gelingende Mitarbeitermotivation

Hotels der Zukunft benötigen zum einen herausragende Konzepte, die den Anforderungen und Erwartungen der Gäste gerecht werden und zum anderen ein sinnstiftendes Arbeitsumfeld, das Selbstverwirklichung der Mitarbeiter ermöglicht und damit den sich verändernden Bedürfnissen der Mitarbeitern genügt. Die Bezahlung ist nicht mehr der primäre Motivationsfaktor für die Mitarbeiter in der Hotellerie und im Tourismus. Insbesondere für die Bindung von qualifizierten und spezialisierten Mitarbeitern spielen Arbeitsinhalte, -bedingungen, Führung, Entwicklungs-, Team-Orientierung, Fairness, Fürsorge, Partizipation etc. eine zunehmend wichtigere Rolle als die Entlohnung alleine. In erfolgreichen Unternehmen ist aus Sicht der Führung/ des Managements das Mitarbeiterengagement der wichtigste Wettbewerbsfaktor, in weniger erfolgreichen Unternehmen ist der wichtigste Wettbewerbsfaktor dagegen der Preis. Damit gewinnt die Art und Weise der Führung an Bedeutung und wird zu

einem weiteren zentralen Erfolgsfaktor. Dies wird auch durch die Erkenntnis untermauert, dass nur 10 - 20% der Mitarbeiter ihr volles Leistungspotenzial in "klassischen" (Führungs-)Strukturen entfalten.¹ Eine aktuelle Untersuchung² zeigt, dass sich fast 70 Prozent der befragten Mitarbeiter mehr Einfluss auf Entscheidungen, die in ihrem Unternehmen bzw. ihren jeweiligen Abteilungen getroffen werden, wünschen. Zudem gehen knapp drei Viertel der Befragungsteilnehmer davon aus, dass das Unternehmen von einer stärkeren Mitarbeiterbeteiligung profitieren würde. Auf die Frage nach den Gründen für den Wunsch nach mehr Partizipation, nennen über 70 Prozent der befragten Personen, dass die stärkere Mitbestimmung die Motivation sowie die Leistungsbereitschaft steigere. Ferner sind fast 50 Prozent der Befragungsteilnehmer davon überzeugt, über Wissen bzw. Kompetenzen zu verfügen, die für das Unternehmen von Bedeutung und Wichtigkeit sind.

Insbesondere in der Hotellerie, so die These des Autors, steht die Mitarbeiterzufriedenheit in einem direkten Zusammenhang mit der Gästezufriedenheit und damit letztendlich auch mit dem Unternehmenserfolg. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Service-Profit-Kette und die Wirklogik eines positiven Feedbacks auf die Zufriedenheit des Mitarbeiters und die Effekte für den Unternehmenserfolg:

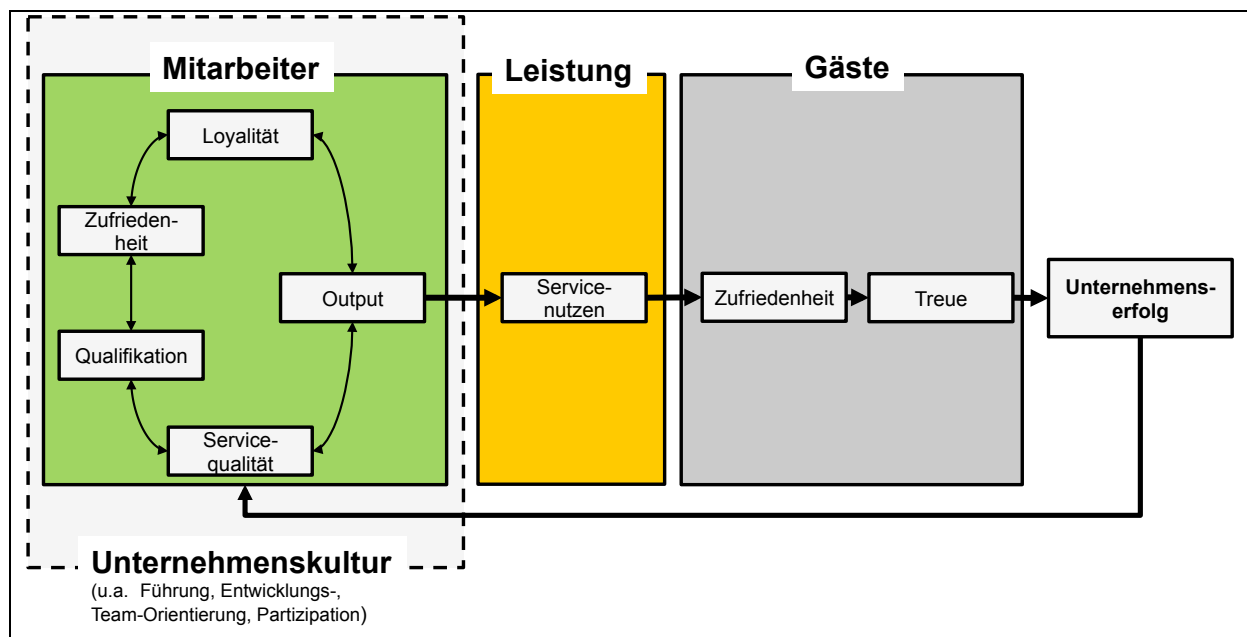


Abbildung 1: Der Zusammenhang von Mitarbeiter-, Gästezufriedenheit und Unternehmenserfolg³

Wie der Abbildung 1 zu entnehmen ist, erfolgt die Arbeit des Mitarbeiters eingebettet in die jeweilige Unternehmenskultur. Diese wird wiederum maßgeblich durch die

¹ Vgl. Warnecke (1993), S. 111.

² Vgl. Münsterer (2014), S. 20 ff.

³ Eigene Darstellung in Anlehnung Heskett/ Jones/ Loveman/ Sasser/ Schlesinger (1994) und Gruber (ohne Jahresangabe).

Führung, Teamorientierung, Partizipation etc. beeinflusst. Durch eine hohe Zufriedenheit des Mitarbeiters „erstellt“ dieser eine Leistung/ Service für die Gäste und stiftet dieses damit einen entsprechenden Nutzen. Entspricht die erbrachte Leistung/ Service den Erwartungen des Gastes bzw. werden diese sogar übertroffen, entsteht eine Gästezufriedenheit, die wiederum zu einer Gästetreue führt. Treue Gäste kommen immer wieder und geben pro Besuch häufig auch mehr Geld aus. Die beschriebenen Zusammenhänge führen dazu, dass die angestrebten Unternehmensziele erreicht werden und sich damit der Unternehmenserfolg einstellt. Betrachtet man sich die Gründe, die für den Kundenverlust ausschlaggebend sind bzw. die bei entsprechenden Befragungen angeführt werden, so hängen diese primär mit dem Verhalten und der Einstellung der Mitarbeiter zusammen. Insofern ist es in Zukunft bedeutsam auch die Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter als Führungskraft im Blick zu behalten und diese regelmäßig zu thematisieren.

3. Trendfelder und Gästeerwartungen für die Hotellerie der Zukunft

Gäste und Mitarbeiter haben sich verändernde und wechselnde Bedürfnisse und Sehnsüchte. Für eine nachhaltige Zukunftsfähigkeit gilt es diese Bedürfnisse sowie die wichtigsten Trendfelder im Blick zu haben. Trends und Entwicklungen wirken langfristig und beeinflussen ihrerseits die Entwicklung in den Bereichen Arbeit, Freizeit und Kultur. Speziell in der Hotellerie können früh antizipierte und identifizierte Trends eine wichtige Rolle in der Angebotsgestaltung spielen. Bei der Angebotsgestaltung muss jedoch beachtet werden, dass sich der Wandel der Gästeerwartungen immer weniger in klar erkennbaren Trends, sondern zunehmend im Vorhandensein verschiedener Vorlieben äußert. Als Folge hieraus werden Zielgruppenorientierung und –segmentierung (u.a. neue Konzepte, innovative Vermarktungsideen, permanentes Beobachten von und Vergleichen mit Mitbewerbern (Benchmarking)) weiter zunehmen. Die Menschen emanzipieren sich bedingt durch ihre vielfältigen Erfahrungen und sich verändernden Bedürfnisse als Konsumenten und Gäste, die genau wissen was sie wollen und erwarten. Sie entwickeln sich zum Prosumenten⁴, denen nicht mehr so wichtig ist, wohin die Reise geht, sondern vielmehr im Fokus steht, welche Erfahrungen er machen möchte. Die folgenden Trendfelder⁵ beeinflussen die Hotelbranche und erfordern entsprechende Antworten:

⁴ Der Begriff „Prosument“ (vom englischen Wort „prosumer“ oder „producer“) bezeichnet Gäste, die gleichzeitig auch Produzenten sind. Häufig wird dieser Begriff im Zusammenhang mit Sozialen Netzwerken bzw. Medien verwendet. Darüber hinaus wird die Bezeichnung auch für professionelle Gäste bzw. Konsumenten genutzt.

⁵ Eigene Einschätzung. Vgl. hierzu aber auch Gatterer/ Rützler/ Schick (2011).

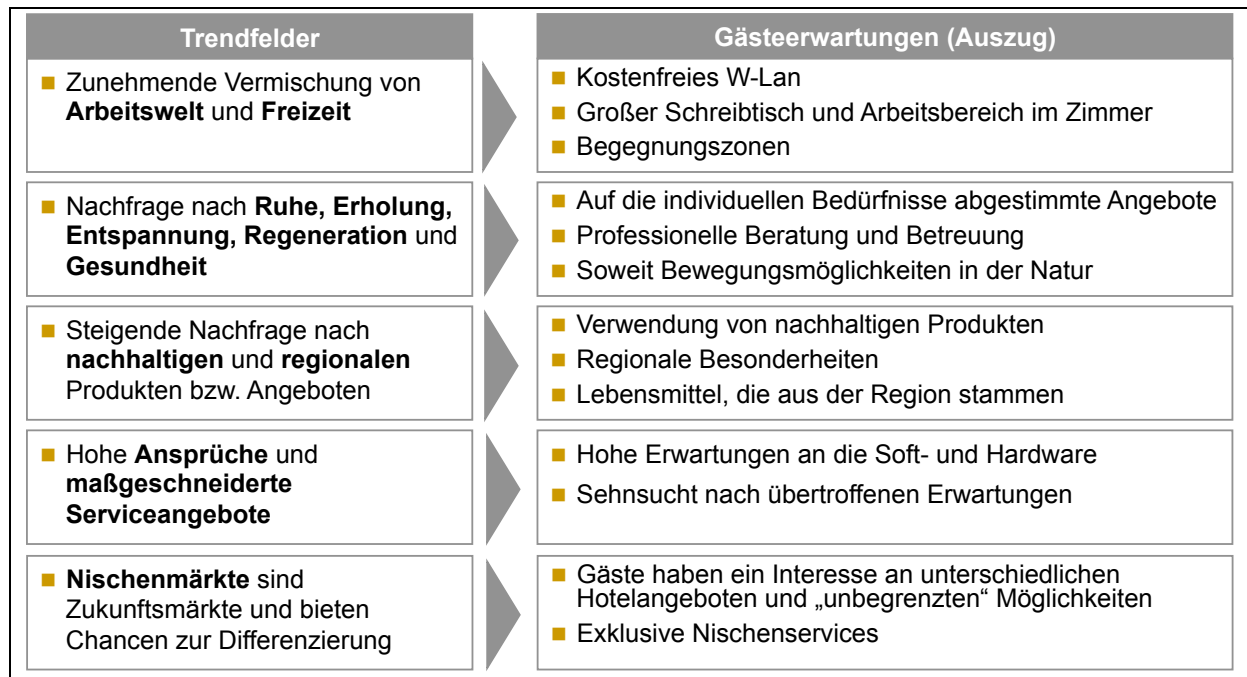


Abbildung 2: Trends und deren Auswirkungen auf Gästeerwartungen.

4. Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die Praxis

Wird Führung als eine Fähigkeit von Organisationen im Allgemeinen und Hotels im Speziellen verstanden, die die Sicherung der Überlebens- und Zukunftsfähigkeit der entsprechenden Organisation zum Ziel hat, dann liegt der Schwerpunkt der Führungsleistung darin zum einen existierende Prozesse bzw. Routinen zu optimieren und zum anderen komplexe und mit hoher Unsicherheit behaftete Fragestellungen zur Zukunft des Unternehmens zu erkunden bzw. zu bearbeiten. James March spricht in diesem Zusammenhang von den beiden Führungsmodi „Exploit“ und „Explore“.⁶

⁶ Vgl. March (1991), S. 1 – 13 und S. 71 – 87.

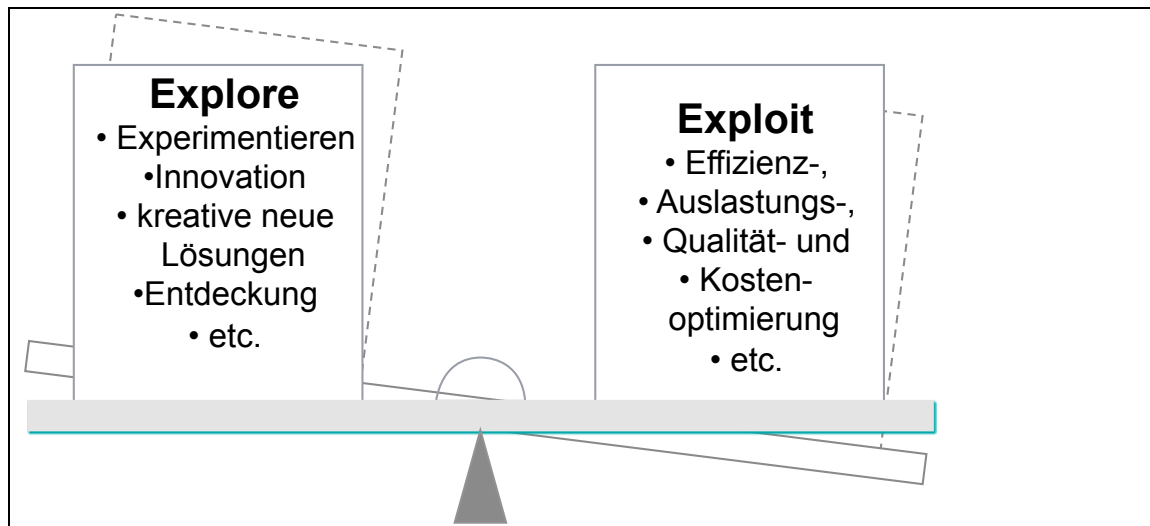


Abbildung 3: Modi der Führung.⁷

Fokussiert Führung auf die Optimierung von vorhandenen Ressourcen in Richtung Effizienz, Auslastung, Yield Management, Produktivität, Kosten etc., geht es vordergründig um „Exploit“. Steht demgegenüber die Erkundung und Entwicklung von neuen, kreativen Lösungen zur Sicherung der Überlebens- und Zukunftsfähigkeit der Organisation im Mittelpunkt der Führungsarbeit, so wird der Modus „Explore“ betont. Hierbei wird bewusst die Komplexität erhöht, vorhandene Widersprüche bearbeitet und relevante Interessengruppe in den Prozess eingebunden. In der Praxis überwiegt heute nach den Erfahrungen des Autors häufig der Modus des „Exploit“. Bereits March wies darauf hin, dass eine erfolgreiche Führung beiden Modi in einem ausgeglichenen Verhältnis nutzt.⁸

Insbesondere vor dem Hintergrund der skizzierten Rahmenbedingungen und Trends braucht eine wirksame und nachhaltige Führungsarbeit dialogorientierte und auf Beteiligung ausgerichtete Settings. Im Rahmen dieser interaktions- bzw. gesprächsfokussierten Formate nutzt die Führung die kollektive Intelligenz der Beteiligten, um nachhaltige und umfassende Antworten auf die zentralen Fragen von morgen zu erarbeiten und umzusetzen. Beispielsweise kann in derartigen Formaten über die Auswirkungen der identifizierten Trends und Entwicklungen für das eigene Haus gesprochen und etwaige Maßnahmen abgeleitet werden. Insbesondere bei der Diskussion um die Relevanz von Trends gilt es den „Fit“ der jeweiligen Entwicklungen mit den eigenen Stärken, der eigenen Positionierung und der strategischen Ausrichtung abzugleichen. Nicht jeder Trend muss sich zwangsläufig auf jedes Haus gleich intensiv auswirken. Ggf. ist es möglich den ein oder anderen Trend bewusst nicht in Form neuer Angebote, Services etc. aufzugreifen. Wenn zentrale Fähigkeiten von Führungskräften das Bewirken von Veränderungen, das Sicherstellen von kontinuierlichen organisationalen Lernen und das Ermöglichen von Kommunikation sind, so dass die Organisation als Ganzes erfolgreich agiert, dann

⁷ Eigene Darstellung.

⁸ March (1991), S. 71.

rücken Führungsfähigkeiten in den Vordergrund, die auf die Gestaltung von Beziehungen und damit auf Dialog ausgerichtet sind. Carolyn Baldwin definiert einen derartigen dialogorientierten Conversational-Leadership-Ansatz als „die aktive Nutzung von Gesprächen als Kernprozess, um die für den Aufbau von wirtschaftlichem und sozialem Wert notwendige Team-Intelligenz zu schaffen.“⁹ Insbesondere bei der Bearbeitung von komplexen Fragenstellungen, wie sie häufig z.B. in Zusammenhang mit Fragen der Strategie, der Relevanz und Auswirkungen von Trends, der Unternehmensausrichtung und der Unternehmensentwicklung auftauchen, und wenn positive Entwicklung und Wandel erlebt und gefördert werden soll, sind neue Formen des gemeinsamen Denkens unabdingbar. Gelingt es den Führungskräften derartige Gespräche als einen zentralen Kernprozess, der eine positive Weiterentwicklung und Veränderung herbeiführt, zu implementieren und zu nutzen, so findet nicht nur eine Vermehrung von intellektuellem und sozialem Kapital in der jeweiligen Unternehmung statt, sondern es entsteht auch ein Wettbewerbsvorteil in einer zunehmend vernetzten Welt. Es gibt Menschen in Unternehmen, die behaupten, dass nur dort wo Begegnungen stattfinden und dadurch Beziehungen entstehen, Weiterentwicklungen und Veränderungen erfolgreich geschehen sowie Menschen mit Engagement und Begeisterung Zukunft gestalten. Wenn Führungskräfte solche Gespräche zu relevanten und „brennenden“ Themen gestalten, durchführen und nachbereiten erhalten sie Zugang zu bisher ungeahnte Möglichkeiten und Potenzialen der kollektiven Intelligenz der Mitarbeiter und weiteren relevanter Interessengruppen, wie z.B. Kunden. Ferner fördert und führt eine derartige Vorgehensweise auch zur Verabschiedung von gemeinsam getragenen Maßnahmen zur Erreichung der angestrebten Ziele und damit auch zu einer erhöhten Mitarbeiterzufriedenheit durch die gelebte Einbindung. In der praktischen Arbeit können beispielsweise durch Trend- und Innovationsworkshops oder regelmäßige Teammeetings, die durch die Teilnehmer z.B. in Form von vorbereiteten Themen, Kurzpräsentationen etc. aktiv gestaltet werden, derartige Dialoge initiiert werden.

Literaturverzeichnis

Brown, J.; Hurley, T. (2010): Mit Conversational Leadership Distanzen erfolgreich überwinden, in: Lernende Organisation, Nr. 57, Ausgabe September/ Oktober, S. 36 – 45.

Gatterer, H.; Rützler, H.; Schick, I. (2011): Hotel der Zukunft. Eine Studie des Zukunftsinstitut Österreich.

Gruber, B. (ohne Jahresangabe): Unternehmenskultur und Gesundheit: Wertschätzende Dialoge zur Förderung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit und zur

⁹ Brown/ Hurley (2010), S. 38.

Gesundheitsförderung, URL: http://www.erev.de/auto/Downloads/Skripte_2012/2012_46_TN_Unterlage_Gruber.pdf (Abruf am 25.07.2014).

Heskett, J. L.; Jones, T. O.; Loveman, G. W.; Sasser, W. E Jr.; Schlesinger L. A. (1994): Putting the Service-Profit Chain to Work, in: Harvard Business Review, Ausgabe März.

March, J. (1991): Exploration an exploitation in organizational learning, in: Organization Science, Jahrgang 2, Ausgabe I, S. 1 – 13.

Münsterer, B. (2014): Express-Umfrage zum Thema „Mitarbeiter und Mitentscheider“, Studie 2014, Freiburg: Haufe.

Warnecke, H.-J. (1993): Revolution der Unternehmenskultur, 2. Auflage, Berlin: Springer.