



Transparenz ist angesagt: Mitarbeiter müssen über alle Maßnahmen informiert werden

Foto: Colourbox

Aus Fehlern lernen

Wie Verbesserungsvorschläge im Team umgesetzt werden können / Rückmeldungen sind wichtig

STUTTGART. Der Wasserhahn tropft, Türen klemmen oder eine Birne ist kaputt. Diese Schäden in Hotelzimmern zeigen, dass im Rückmeldesystem des Hotelunternehmens etwas nicht in Ordnung ist. Beschwerd sich ein Gast über solche Mängel, ist dies ein klares Signal für Alarmstufe eins: Aktives Eingreifen des Managements ist dringend erforderlich.

Jeder Mitarbeiter ist „Stellvertreter“ seines Hauses. Was motiviert diese, sich stets zuständig zu fühlen für die Belange des Gastes? Mitarbeiter, die mitdenken sollen, müssen auch beteiligt und eingebunden werden. Man darf sie keinesfalls zu reinen Befehlsempfängern degradieren. Dies kann beispielsweise durch regelmäßige, strukturiert durchgeführte Teambesprechungen erreicht werden.

In einem Brainstorming können zunächst alle Mitarbeiter die Punkte sammeln, die in einem Betrieb sehr gut laufen. Anschließend gilt es festzuhalten, was noch verbesserungswürdig ist. Am besten, man versetzt sich in die Rolle des Gastes – vom ersten Kontakt bis zum Auschecken. Dabei ist entscheidend, dass alles angesprochen

werden darf. Eventuell muss die Geschäftsleitung die Mitarbeiter dazu auffordern, auch Kritisches zu sagen.

Nun gilt es, die Verbesserungsvorschläge zu den wichtigsten Handlungsfeldern zu sammeln. Das Team ordnet die Ideen gemeinsam in vier Quadranten mit den Achsen: Aufwand/Auswirkung jeweils hoch/niedrig ein. Vor allem die Ideen, die im Feld niedriger Aufwand/hohe Auswirkung stehen – das sind die „low hanging fruits“, die oft nur wenig oder gar nichts kosten, aber viel bringen – sind mögliche Motoren für Veränderungen. In einem nächsten Schritt ist die Umsetzung konkret zu vereinbaren und zu beschreiben: „Wer muss was bis wann erledigen?“, „Woran erkennt man, dass die jeweilige Maßnahme greift?“ und „Was wird der Gast anders erleben, sehen, spüren?“.

Es ist erstaunlich, wie viele Ideen und wie viel Engagement Mitarbeiter entwickeln, wenn ihre Erfahrungen genutzt werden und es für sie auch Gestaltungsmöglichkeiten gibt. Wichtig dabei ist, dass die beschlossenen Maßnahmen auch zügig umgesetzt werden und der jeweilige Stand für al-

le Beteiligten auch transparent ist. So kann auch ein Ideen-Wettbewerb entstehen. Sicher ist: Jeder Mitarbeiter kann wöchentlich Verbesserungsvorschläge machen, die dem Gast den Aufenthalt angenehmer machen oder das Miteinander erleichtern.

Wichtig für jedes Unternehmen ist es, Fehler zu erkennen und zu benennen. Danach entsprechend zu handeln und etwas in Gang zu setzen ist unumgänglich. Und immer wieder: Rückmeldungen an das gesamte Team. Besonders wertvoll für ein Unternehmen sind die Rückmeldungen neuer Mitarbeiter. Den „Neuen“ fällt vieles auf, was alle anderen schon nicht mehr sehen. Um diese „blinden Flecken“ möglichst klein zu halten, müssen permanent Feedbacks organisiert werden – von Kollegen, Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden.

Es sind oft die kleinen Schritte, die aber, wenn sie stetig und konsequent gegangen werden, zu richtigen Quantensprüngen führen.

Christina Wittmer

Die Autorin ist Partnerin des Beratungsunternehmens C2 OrganisationsBeratung, Stuttgart.