



Qualitätssicherungs- und Verbesserungssystem „Diamantenfieber“

Analyse zur Positionierung, Optimierung,
Innovationspotenzialen und
Möglichkeiten zur Weiterentwicklung

Eingereicht: Dezember 2008

Autoren: Mag. Claudia Pankl; Mag. (FH) Felicitas Czeyka

Reviewer:

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Photokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung von Krems Research reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder vervielfältigt werden.

Dieser Bericht entstand im Rahmen eines anet (austrian network for e-tourism)-Projektes und wird als solches von Mitteln des Bundesministeriums für Arbeit, dem Land Niederösterreich, der Tiroler Zukunftsstiftung sowie aus Wirtschafts- und Technologiefördermitteln des Landes Salzburg gefördert.

Zugunsten der Lesbarkeit wird ausschließlich die männliche Form verwendet. Selbstverständlich gelten sämtliche Ausführungen auch für die weibliche Form.

Dezember 2008

Impressum

Medieninhaber und Herausgeber: Krems Research Forschungsgesellschaft mbH,
Hoher Markt 11, 3500 Krems, Tel.: +43 (0)2732/72177-0,
e-Mail: info@kremresearch.at

Geschäftsführer: Mag. Hans Lichtenwagner

Autoren: Mag. Claudia Pankl, Mag. (FH) Felicitas Czeyka

Datenmanagement: Dipl.-Ing. (FH) Markus Brunner, MSc

INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSVERZEICHNIS	3
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	5
1 EINLEITUNG	6
2 AUFGABENSTELLUNG UND ZIELSETZUNG.....	7
2.1 Aufgabenstellung laut Innovationsscheck	7
2.2 Zielsetzung	7
3 AUSGANGSSITUATION.....	9
3.1 Das Produkt „Hotel“	9
3.2 Qualität.....	10
3.2.1 Qualitätsmanagement in der Hotellerie	11
3.2.2 Humankapital	12
3.3 Motivation.....	13
3.3.1 Theorie von Maslow	13
3.3.2 Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg.....	15
3.3.3 Motivation im Unternehmen	17
4 PROJEKT „DIAMANTENFIEBER“.....	19
4.1 Projektidee	19
4.1.1 The Moment of Truth.....	19
4.1.2 Verblüffungspotential.....	20
4.2 Ablauf des Workshops	21
4.3 Projektziel.....	23
4.4 Diamantenfieberworkshop im Radisson SAS Wien.....	23
5 INNOVATIONSPOTENTIAL	26
5.1 Mitarbeitermotivation in der Hotellerie und im Gastgewerbe	26
5.2 Ablauf	27
5.2.1 Zeitlicher Ablauf.....	27
5.2.2 Meterstabspiel.....	28
5.2.3 Feinschliffe	28

5.2.4	<i>Gast und Kunde</i>	28
5.3	Strategisches Management.....	29
5.3.1	<i>Workshops in Hotelketten</i>	29
5.3.2	<i>Definition von Zielen</i>	30
5.3.3	<i>Veränderungsenergie</i>	34
5.3.4	<i>Tipps zum Thema Feedback</i>	35
5.4	Prozessoptimierung.....	36
5.5	Messbarkeit des Erfolgs des Workshops	37
5.5.1	<i>Sauberkeit und Hygiene</i>	39
5.5.2	<i>Service am Gast</i>	39
5.5.3	<i>Interne Kommunikation</i>	41
5.5.4	<i>Revenue Optimization</i>	41
5.5.5	<i>Weitere Aspekte</i>	41
5.6	Fragebogen	43
6	ZUSAMMENFASSUNG	44
7	LITERATURVERZEICHNIS	45
	APPENDIX	46

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Totale Unternehmensqualität	11
Abbildung 2: Wo Qualität sichtbar wird	12
Abbildung 3: Bedürfnispyramide nach Maslow.....	14
Abbildung 4: Herzbergs Zwei-Faktoren Theorie	16
Abbildung 5: The Moment of Truth.....	20
Abbildung 6: Rohdiamant und Diamant mit erster Facette	22
Abbildung 7: Quality Improvement Plan	25
Abbildung 8: Zielsetzungen und Feedback	31
Abbildung 9: Werte der Rezidor Gruppe	32
Abbildung 10: Qualität messbar machen	37
Abbildung 11: Gästefragebogen.....	40

1 EINLEITUNG

Innovationen gelten als Motoren der Wirtschaft und sind für Unternehmen von großer Bedeutung, da sie die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und in weiterer Folge die Wirtschaft fördern. Der Begriff Innovation wird fälschlicherweise zumeist mit Industrie in Verbindung gebracht, jedoch nimmt ein zielgerichtetes Innovationsmanagement auch im Bereich Dienstleistungen einen hohen Stellenwert ein.

Tourismusbetriebe sind sehr stark von Saisonalität, Bereitschaft zu hoher Flexibilität seitens der Arbeitnehmer und einem ständigen Wandel geprägt. Da jedoch der Erfolg von Dienstleistungsunternehmen von der Zufriedenheit seiner Kunden abhängt, spielen Mitarbeiter eine essentielle Rolle. Der Mitarbeiter repräsentiert das Unternehmen und ist für die Erfüllung der Bedürfnisse des Kunden verantwortlich. Werden diese Bedürfnisse zur Zufriedenheit des Kunden erfüllt oder sogar übertroffen, ist der Kunde zufrieden und die Wahrscheinlichkeit, dass er die Dienstleistungen wieder in Anspruch nimmt ist erhöht. Es ist auch wahrscheinlicher, dass der Kunde das Unternehmen weiterempfiehlt. Jeder einzelne Mitarbeiter trägt somit zum Erfolg des Unternehmens bei.

Der vorliegende Bericht untersucht das Qualitätssicherungs- und Verbesserungssystem „Diamantenfieber“, das durch Optimierung hotelinterner Prozesse und einer Verbesserung der Kommunikation den Erfolg und die Effizienz des jeweiligen Hotels steigern soll. Es werden zu Beginn einige theoretische Hintergründe, wie die Definition von Qualität und Grundlagen zur Branche Hotellerie und zu den Themen Personalmanagement und Mitarbeitermotivation vorgestellt. Darauf folgt eine Beschreibung des Projektes Diamantenfieber. Nach einer Ist-Analyse des Workshops „Diamantenfieber“ werden Potenziale zur weiteren Optimierung und Innovation erarbeitet.

2 AUFGABENSTELLUNG UND ZIELSETZUNG

Im folgenden Punkt wird kurz die Aufgabenstellung laut Innovationsscheck sowie dessen konkrete Zielsetzung erläutert.

2.1 Aufgabenstellung laut Innovationsscheck

Der Innovationsscheck dient zur Analyse der Positionierung, Optimierung und verfeinerten Markteinschätzung sowie zur Erarbeitung von Möglichkeiten zur Weiterentwicklung des Hotel Qualitätssicherungs- und Verbesserungssystems "Diamantenfieber". Insbesondere soll auch geprüft werden, wie dieser Ansatz auch für andere touristische Branchen und gegebenenfalls darüberhinaus adaptiert werden kann.

2.2 Zielsetzung

Ziel dieses Berichts ist es anhand des momentanen Standes des Hotel Qualitätssicherungs- und Verbesserungssystems "Diamantenfieber" weitere Perspektiven zu erarbeiten. Die Autorin hat am Diamantenfieber Workshop, einem Hotel Qualität- Sicherungs- u. Verbesserungs- Workshop Spiel, im Radisson SAS Palais Wien als Beobachterin teilgenommen. So hat sie den Ablauf des Workshops beobachten und sich dadurch ein Bild über das Konzept verschaffen können.

Der Workshop im Radisson SAS Palais Hotel Wien war ein Pilotprojekt. Es war der erste Auftrag eines Hotels der Fünfsterneklasse war, welches Teil einer Hotelkette, der Rezidor Hotel Group, ist. Die Herausforderungen und Probleme in einem Hotel dieser Kategorie und Größenordnung stellen besondere Anforderungen an den Workshop. Zu großen Teilen sind die Probleme jenen in kleineren Hotels ähnlich, jedoch gibt es einige Bereiche, wie die interne Kommunikation und die Unternehmensphilosophie der Hotelkette, die gesondert behandelt werden müssen. Aufgrund der Größe des Unternehmens muss zum Beispiel die interne Kommunikation anders als bei einem Familienbetrieb geregelt sein. Darüberhinaus ist gerade die Tourismusbranche stark von Fluktuation

geprägt. Das kontinuierliche Einarbeiten neuer Personen bringt immer wieder neue Problematiken mit sich.

Im Zuge des Innovationsschecks wird aufgezeigt wie der Qualitätsworkshop Diamantenfieber noch weiter optimiert werden kann, um den Erfolg in Hotels aller Kategorien sicherzustellen. Das Innovationspotenzial ist insbesondere im Ablauf und der Optimierung der einzelnen Schritte zu finden. Weiters wird aufgezeigt, wie der Erfolg eines Workshops gemessen werden kann

.

3 AUSGANGSSITUATION

3.1 Das Produkt „Hotel“

Vorab stellt sich die Frage, was ein Hotel eigentlich ist. Ein Hotel kann vieles sein: ein Daheim weit weg von zu Hause, ein Treffpunkt öffentlichen Lebens, ein anonymes Liebesnest, ein architektonisches Zeitdenkmal, eine Attraktion an sich oder einfach nur ein Ort zum Übernachten. So unterschiedlich die Ansprüche der Gäste an ein Hotel sind, so unterschiedlich sind auch seine Erscheinungsformen und die Erwartungen der Gäste.

Im Grunde ist ein Hotel ein Produkt. Der Gast nimmt Services und Dienstleistungen in Anspruch, deren Gesamtheit das Produkt bilden. Dienstleistungen unterscheiden sich von Sachgütern aufgrund folgender Merkmale: Immaterialität, Nichtlagerfähigkeit, Standortgebundenheit, Fremdbestimmtheit, mangelnde Bewertungsmöglichkeit und mangelnde Standardisierung (vgl. Seitz, 1996, S. 1ff). Ein Hotel unterscheidet sich von anderen Branchen insbesondere durch ein Merkmal: die Hotellerie- und Dienstleistungsindustrie dient nur einem Zweck, das heißt sie produziert im Grunde nur einen Artikel, den zufriedenen und begeisterten Gast (vgl. Vögl, 2008).

Die grundlegenden Merkmale eines Hotels sind, dass es mindestens über einen Empfang, also eine Rezeption, Zimmer zur Beherbergung, mit mindestens einem Bett, einem Schrank, einem Tisch und einer Waschgelegenheit. Es haben sich mehrere Hoteltypen entwickelt. So werden Hotels nach ihrer Zielgruppe, wie zum Beispiel Familienhotels, Wellnesshotels oder Businesshotels, oder ihrer Lage, Airport Hotels oder City Hotels, unterschieden. Weiters werden Hotels auch kategorisiert, das heißt je nach „Ausrüstung“ mit Sternen bewertet. Ein Hotel hat zumeist folgende Abteilungen: Leitung, Verwaltung, Rezeption, Housekeeping, Gastronomie, Küche und Technik. Hier werden nur einige wenige Charakteristika eines Hotels genannt, wodurch die Komplexität des Produktes „Hotel“ schnell deutlich wird. Besonders in großen Städten ist die Auswahlmöglichkeit an Hotels

sehr zahlreich, wodurch die Vermarktung einen hohen Stellenwert einnimmt. Grundlegende Fragen, die sich Hotels in der heutigen Zeit stellen sind:

- Wie können wir einen Gast dazu bewegen sich für unser Hotel zu entscheiden?
- Wie können wir die Erwartungen unserer Gäste erfüllen?
- Wie können wir uns gegenüber unseren Mitbewerbern durchsetzen?

In der Hotellerie ist lange außer Acht gelassen worden, dass die Mitarbeiter eine essentielle Rolle einnehmen. Solange die Belegungsrate gut ist und der Umsatz stimmt, wird kaum analysiert wem der Erfolg zu verdanken ist. In letzter Zeit wird man sich immer mehr bewusst, dass der Mitarbeiter gerade in dieser Branche ein bedeutender Faktor ist. Insbesondere in Hotels höherer Kategorien trägt der Mitarbeiter enorm zur Qualitätsvermittlung bei.

3.2 Qualität

Qualität ist ein dehnbarer Begriff, für den kaum eine allgemeine Definition gefunden werden kann, da Qualität sehr stark von Subjektivität geprägt ist.

Nach ISO 9000, einer Qualitätsnorm, ist Qualität das „Vermögen einer Gesamtheit inhärenter (lat. innewohnend) Merkmale eines Produkts, eines Systems oder eines Prozesses zur Erfüllung von Forderungen von Kunden und anderen interessierten Parteien“ (vgl. <http://quality.kenline.de>). Im Grunde wird Qualität als Grad der Übereinstimmung zwischen Ansprüchen bzw. Erwartungen an ein Produkt und dessen Eigenschaften angesehen. Das Qualitätsempfinden entsteht somit aus einem Vergleich der Ist-Situation mit der subjektiven Soll-Situation.

In der Literatur wird weiters zwischen Produkt-, Prozess-, (als Beziehungsqualität bezeichnet) und Ergebnisqualität unterschieden, dargestellt in Abbildung 1. Die Produktqualität hängt von den Mitarbeitern und der Ausrüstung, die ihnen zur Verfügung steht, ab. Weiters spielen hierfür auch die physischen und organisatorischen Arbeitsbedingungen eine Rolle. Prozessqualität wird als die Gesamtheit aller Aktivitäten, die im Verlauf der Erstellung des Produkts oder der

Erbringung der Dienstleistung vollzogen werden, verstanden. Die Ergebnisqualität ist folglich die Qualität des Ergebnisses dieser beiden. Den Großteil der Probleme innerhalb eines Unternehmens kann man mit gut geregelten Prozessen lösen, da sie die Basis für andere Qualitätsfaktoren sind. Diese regeln die Zusammenarbeit und können somit auch Probleme im Bereich der Beziehungen innerhalb des Unternehmens, der Beziehungsqualität, lösen. Darüberhinaus sind Prozesse auch ein effektives Tool um den Informationsfluss zu steuern. Das ausgewogene Zusammenspiel von Prozess-, Beziehungs- und Produktqualität bestimmt die totale Unternehmensqualität.

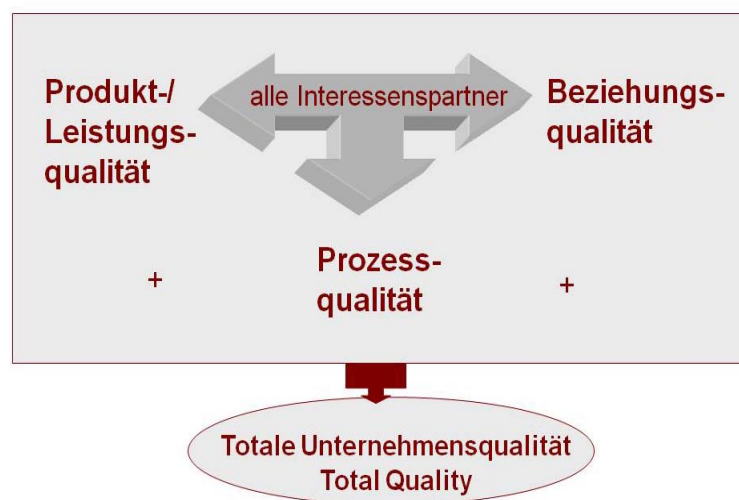


Abbildung 1: Totale Unternehmensqualität
Quelle: Ennsfellner, 2008

Alle Stakeholder, das heißt Interessenspartner, eines Unternehmens haben Einfluss auf die Qualität und deren Gestaltung und Optimierung. Ein Stakeholder ist jeder, der Leistungen von der Organisation erhält oder Anforderungen an die Organisation richtet. Dazu zählen die Gesellschaft, Mitbewerber, Lieferanten ebenso wie externe Kunden, das heißt Gäste und Konsumenten, und interne Kunden, die Mitarbeiter des Unternehmens. Der vorliegende Bericht beschäftigt sich ausschließlich mit externen und internen Kunden.

3.2.1 Qualitätsmanagement in der Hotellerie

Qualität wird nicht nur vor den Augen des Gastes geschaffen. Auch alle Schritte, die nicht unmittelbar für den Gast sichtbar sind, sind entscheidend für das

Qualitätserlebnis. Will man die Qualität verbessern, ist es sinnvoll zu analysieren, welche Schritte wesentlich für die Entstehung von Qualität sind und danach zu unterscheiden, welche sichtbar für den Gast sein dürfen und welche nicht. Auf diesem Wege können sogenannte Qualitätsfallen identifiziert werden. Der erste Ansatzpunkt muss anhand der Situation und des vorherrschenden Qualitätsproblems entschieden werden. Abbildung 2 zeigt die einzelnen Schritte abgestimmt auf die Branche Hotellerie und Gastronomie.



Abbildung 2: Wo Qualität sichtbar wird
Quelle: Vögl, 2008

3.2.2 Humankapital

Tourismus ist eine Dienstleistung und touristische Betriebe zeichnen sich durch eine Mehrzahl an Stellen im Dienstleistungssektor aus. Personalmanagement im Dienstleistungssektor ist in der Regel mit großem Zeit- und Arbeitsaufwand verbunden. In der Hotellerie sind nach den Finanzierungskosten die Personalkosten die höchsten laufenden Kosten und bedürfen ständiger Kontrolle. In Tourismusbetrieben steht der Unternehmenserfolg in direktem Zusammenhang

mit der Kompetenz der Mitarbeiter. Qualifizierte Mitarbeiter sind, insbesondere im Tourismus, das Kapital der Zukunft.

3.3 Motivation

In der Literatur werden in Zusammenhang mit Motivation sogenannte „Inhaltstheorien“ aufgeführt. Inhaltstheorien, wie die Bedürfnispyramide von Maslow oder die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg, untersuchen, wodurch ein bestimmtes Verhalten erzeugt und aufrechterhalten wird. Es werden Bedürfnisse aufgezeigt, in Kategorien zusammengefasst und der gegenseitige Bezug offengelegt (vgl. Thommen und Achleitner, 2003, S. 694). Im Folgenden werden die Theorien von Maslow und Herzberg erläutert. Dies soll das Verständnis der Unternehmer für die Bedürfnisse von Mitarbeitern fördern, indem grundlegende Erkenntnisse präsentiert werden. Diese Ansätze sollten von Führungskräften verstanden werden, um Mitarbeiter für eine aktive Beteiligung an der Qualitätsoptimierung im Unternehmen motivieren zu können.

3.3.1 Theorie von Maslow

Nach Maslow wird ein Motiv durch das dahinterstehende Bedürfnis ausgelöst. In Maslows Theorie werden Bedürfnisse aufgrund ihrer Dringlichkeit unterschieden und in eine hierarchische Ordnung gebracht.

Es gibt primäre und sekundäre Bedürfnisse. Primäre Bedürfnisse sind lebensnotwendige Bedürfnisse, wohingegen sekundäre Bedürfnisse im Laufe des Lebens erlernt werden. Aufgrund dieser Unterteilung wurde von Maslow eine sogenannte Bedürfnispyramide erstellt, die in Abbildung 3 dargestellt ist.



Abbildung 3: Bedürfnispyramide nach Maslow
Quelle: nach Thommen und Achleitner, 2003, S. 696

Physiologische Bedürfnisse sind primäre Bedürfnisse wie Schlaf und Hunger und unumgängliche Voraussetzungen für die Erhaltung des Lebens und treten unabhängig von höher eingestuften sekundären Bedürfnissen auf. Das Bedürfnis nach Sicherheit ist das Bedürfnis nach Schutz vor möglichen Bedrohungen und Gefahren. Die Sicherheitsbedürfnisse werden unter anderem durch sicheres Einkommen, einen sicheren Arbeitsplatz, Kranken- und Unfallversicherung und Altersvorsorge gestillt. Der Wunsch nach Geborgenheit ist ein soziales Bedürfnis und kann durch Liebe, Freundschaft und Zusammengehörigkeitsgefühl befriedigt werden. Soziales Ansehen, Macht und Beachtung befriedigen das Verlangen nach Anerkennung und somit das Bedürfnis der Wertschätzung. Am Gipfel der Pyramide steht das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. Hier kann der Mensch das sein, was er sein will und das machen, wozu er fähig ist. Bei diesem Bedürfnis geht es um die Entfaltung der persönlichen Möglichkeiten und Fähigkeiten.

Nach Maslow bilden unbefriedigte Bedürfnisse die eigentlichen Motivatoren der Menschen. Ist ein Bedürfnis befriedigt, entsteht das Verlangen nach der Befriedigung des nächsthöheren Bedürfnisses, wodurch eine hierarchische Beziehung entsteht. Entsprechend dieser Hierarchie ist immer das Bedürfnis, das unmittelbar auf das letzte befriedigte Bedürfnis folgt, das dominante Handlungsmotiv. Die ersten vier Stufen der Maslow'schen Bedürfnispyramide sind

in der westlichen Zivilisation zumeist erfüllt und somit stellt nur noch die fünfte Stufe, das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, eine Leistungsmotivation dar (vgl. Thommen und Achleitner, 2003, S. 697). Diese Theorie unterstützt wiederum die Bedeutung der Personalentwicklung und der Personalfördermaßnahmen.

3.3.2 Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg

Herzberg stellt Ende der 50-er Jahre die sogenannte Zwei-Faktoren-Theorie auf, der die Erkenntnis zugrunde liegt, dass Faktoren, die zur Arbeitszufriedenheit führen, von jenen, die Arbeitsunzufriedenheit zur Folge haben, zu trennen sind. Faktoren zur Arbeitszufriedenheit werden auch intrinsische Faktoren oder Kontextfaktoren genannt, während extrinsische Faktoren und Hygienefaktoren, die zur Arbeitsunzufriedenheit führen, bezeichnen (vgl. Thommen und Achleitner, 2003, S. 699). Kernaussage Herzbergs ist, dass nicht zwangsweise Zufriedenheit vorherrscht, wenn keine Gründe zur Unzufriedenheit vorhanden sind, sondern es entsteht ein neutraler Zustand der Gleichgültigkeit.

Hygienefaktoren, oder auch Frustratoren genannt, verhindern Unzufriedenheit, führen aber nicht unbedingt zu einem Zustand der Zufriedenheit, sondern zu eher zu einem Zustand der Indifferenz. Beispiele für Frustratoren sind Entlohnung, Gehalt, Arbeitsklima, Arbeitsbedingungen, Arbeitssicherheit und der Einfluss des Arbeitslebens auf das Privatleben. Vor allem extrinsische Arbeitsbedürfnisse werden durch Hygienefaktoren, die oft als selbstverständlich angesehen und kaum bemerkt werden, befriedigt. Jedoch empfinden Menschen es als Mangel, wenn einer dieser Faktoren nicht vorhanden ist und es entsteht Unzufriedenheit. In Herzbergs Theorie beziehen sich die Frustratoren nicht auf die Arbeit selbst, sondern auf ihren Kontext.



Abbildung 4: Herzbergs Zwei-Faktoren Theorie
 Quelle: nach Jung, 2006, S. 391

Den Hygienefaktoren gegenüber stehen Motivatoren. Diese Faktoren beziehen sich auf die Arbeit selbst. Nur durch sie kann Motivation entstehen und Zufriedenheit erreicht werden. Leistung, Erfolg, Anerkennung, Verantwortung und Karrieremöglichkeiten sind Motivatoren. Im Mittelpunkt steht die Selbstverwirklichung und Selbstzufriedenheit. Motivatoren sind verantwortlich für Zufriedenheit. Sind sie aber nicht vorhanden, führt dies nicht zwangsläufig zu Unzufriedenheit. Um ein besseres Verständnis zu ermöglichen, wird Herzbergs Theorie in Abbildung 4 dargestellt.

Ähnlich wie Maslow, unterscheidet auch Herzberg zwischen Grundbedürfnissen, die verantwortlich für die Gesundheit der Menschen sind, und weiteren Bedürfnissen, die persönliches Wachstum und Selbstverwirklichung fördern. Nach Herzberg brauchen Menschen Anregungen, Eigenständigkeit und Herausforderungen am Arbeitsplatz, um ihre Bedürfnisse zu erfüllen, was nur durch die Ausübung einer verantwortungsvollen und befriedigenden Tätigkeit erreicht werden kann.

3.3.3 Motivation im Unternehmen

Motive sind individuelle Bedürfnisse und Ziele von Personen, welche die Menschen ihrem Handeln bewegen. Die Beweggründe für das Handeln einer Person, werden unter dem Begriff Motivation zusammengefasst. Ein Unternehmen kann die Motivation seiner Mitarbeiter fördern, indem es für sie Handlungsziele entwickelt und Anreize bietet. Wichtig ist, dass das Unternehmen alle notwendigen Bedingungen schafft, um Ziele erreichbar zu machen, um somit die Zufriedenheit und Leistung der einzelnen Personen zu fördern. Motive sind immer vorhanden, müssen aber angesprochen und durch Anreize aktiviert werden. Für ein Unternehmen ist es wichtig, die Bedürfnisse und Motive seiner Mitarbeiter zu kennen, um diese durch geeignete Anreize zu aktivieren. Nur jene Anreize, die eine Befriedigung der aktuellen Bedürfnisse bedeuten, sind für das Verhalten einer Person bestimmend.

Mitarbeiter zu motivieren ist eine der wichtigsten Funktionen der Führung, aber auch eine sehr komplexe Aufgabe, die Führungskräfte oft an ihre Grenzen stoßen lässt. Motivation in Form von Belohnung wird in aktueller Fachliteratur stark diskutiert. Wunderer (2001) bemängelt Motivation durch Belohnungen oder Strafe bzw. Belohnungsentzug. Durch extrinsische Motivatoren wird versucht, das Verhalten von Mitarbeitern zu steuern. Belohnungen motivieren Mitarbeiter aber nur kurzfristig und werden mit der Zeit als selbstverständlich angesehen, wodurch sie ihren ursprünglichen Zweck nicht mehr erfüllen und die motivierende Wirkung verloren geht. Wichtige Faktoren sind auch die Auswirkungen auf das Arbeitsklima. Es können abteilungsinterne Machtkämpfe entstehen und es wird das Konkurrenzdenken anstatt des Teamgeists gefördert (vgl. Wunderer, 2001, S. 104). Die Wirkung von äußeren Anreizen ist nur begrenzt wirksam und kann kontraproduktiv sein. So kann es zu Demotivation, Frustration und sogar zur inneren Kündigung kommen.

Ziel des Unternehmens sollte es sein, dass seine Mitarbeiter aus Interesse an der Aufgabe und am Betrieb und aus dem Wunsch heraus, die Aufgaben erfolgreich zu erfüllen, motiviert werden. Der Einsatzwille und die Leistung sind unabhängig

von externen Belohnungen, wie zum Beispiel monetären oder materiellen Anreizen. Intrinsische Motivation ist umso höher, je mehr die Eigenschaften einer Person mit ihren Aufgaben übereinstimmen.

Kieser (1990) definiert innere Bindung mit mehr als nur passiver Loyalität. Innere Bindung ist durch eine aktive Beziehung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen charakterisiert. Basiert eine Bindung an das Unternehmen lediglich auf Zufriedenheit mit den Bedingungen, wie etwa Zufriedenheit mit der Bezahlung, mit dem Betriebsklima oder mit den Sozialleistungen, dann ist die Bindung an das Unternehmen nur eine äußerliche. Handelt es sich um innere Bindung, dann ist das Verhalten des Mitarbeiters nicht nur auf die Erzielung von Belohnungen gerichtet, sondern es ist ein Beitrag zur Realisierung der Unternehmensziele und eine wichtige Quelle seiner Motivation. Dies bedeutet auch, dass innere Bindung umfassender ist als Zufriedenheit und somit auch Phasen der Unzufriedenheit überdauern kann, solange die Ursachen der Unzufriedenheit in absehbarer Zeit behoben werden können (vgl. Kieser, 1990, S. 34).

4 PROJEKT „DIAMANTENFIEBER“

4.1 Projektidee

Gute und qualifizierte Mitarbeiter zu finden, ist eine Herausforderung. Mitarbeiter, insbesondere in Dienstleistungsbetrieben sind schwer austauschbar, ohne dass die Qualität der Dienstleistungen leidet. Im Tourismus sind gute Mitarbeiter ein wesentliches Differenzierungsmerkmal und essentiell für den Unternehmenserfolg. Investitionen in das Personal stellen gleichzeitig Investitionen zur Sicherung des Erfolgs des Unternehmens dar, da sich Qualifikation und Motivation des Personals direkt auf die Kundenzufriedenheit auswirken. Der Workshop Diamantenfieber will die Motivation der Mitarbeiter steigern und Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität des Hotels aufzeigen, die jeder in seine tägliche Arbeit einbauen kann.

Im Diamantenfieber werden wichtige Qualitätsaspekte in Form eines Spiels erarbeitet. Im Zuge dieses Spiels setzen sich die Teilnehmer mit aktuellen Themen und realen Herausforderungen des Betriebs auseinander. Die Teilnehmer treten in Teams gegeneinander an. Dadurch wird auch der Wettkampfgeist der Teilnehmer geweckt und ihr Ehrgeiz geweckt.

4.1.1 The Moment of Truth

Im Zuge des Workshops Diamantenfieber wird die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter auf den „Moment of Truth“, auf Deutsch als die Stunde der Wahrheit bezeichnet, gelegt. Die Stunde der Wahrheit ist eine entscheidende Schnittstelle zur Qualitätsverbesserung. Sie beschreibt den Moment, in dem Qualität sichtbar wird. Abbildung 5 zeigt das Zusammenspiel von Mitarbeitern, Produkt, Markt und Kunden. Die Projektidee ist es, den Mitarbeitern die Bedeutung der Schnittstellen aufzuzeigen. Den Workshopteilnehmern sollen die verschiedenen Einflussfaktoren und die Rolle, die sie im sogenannten Moment of Truth spielen, bewusst gemacht werden.

Wichtig ist hier hervorzuheben, dass Qualität nicht zwingend mit Kosten verbunden sein muss. Ziel des Workshops ist es, einen Mehrwert für alle

Beteiligten zu schaffen ohne Kosten zu verursachen. In jeder Person steckt eine unglaubliche Chance zur Qualitätsverbesserung. Es ist Ziel des Workshops diese Chancen deutlich zu machen und somit den Erfolg des jeweiligen Unternehmens zu steigern. Innovationspotential für das Projekt besteht, wie unter Punkt 5 beschrieben, unter anderem darin, den Erfolg eines solchen Workshops messbar zu machen. Abbildung 5 zeigt die Stunde der Wahrheit unter Zusammenwirkung von Mitarbeiter, Produkt, Gästewartung und Gästesehnsucht sowie der Markterwartung.

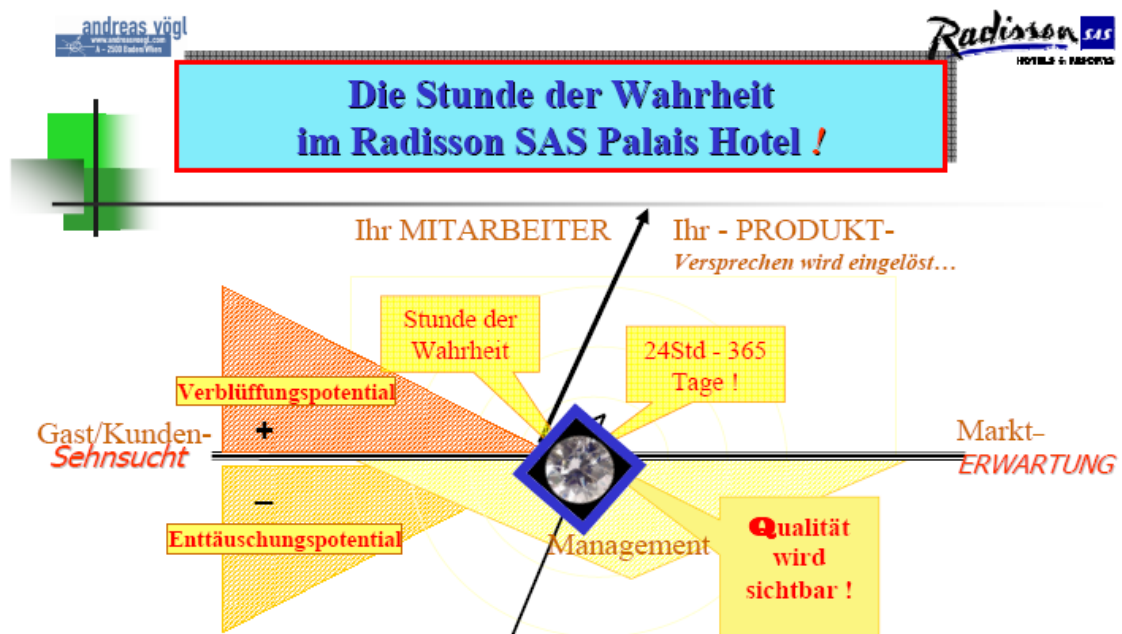


Abbildung 5: The Moment of Truth
Quelle; Vögl, 2008

4.1.2 Verblüffungspotential

Wie im vorangegangenen Kapitel beschrieben, ist Qualität im Grunde ein Vergleich zwischen den Ansprüchen beziehungsweise Erwartungen an ein Produkt und dessen Eigenschaften und Beschaffenheit. Das Qualitätsempfinden entsteht somit aus einem Vergleich der Ist-Situation mit der Soll-Situation. In Dienstleistungen kann sich ein Unternehmen das sogenannte Verblüffungspotenzial zu Nutze

machen. Verblüffungspotenzial steckt im Übertreffen der Gästesehnsüchte und der Gästeerwartungen, also im Übertreffen der Soll-Situation. So wird nicht nur sichergestellt, dass Ansprüche erfüllt werden und die Erwartungen mit der Realität übereinstimmen, sondern auch, dass das Produkt oder die Dienstleistung als qualitativ hochwertig empfunden wird.

Das Verblüffungspotenzial kann ebenfalls für Marketingaktivitäten genutzt werden. So ist es sinnvoll sich zu überlegen, ob Angebote und Mailings „verblüffend“ gestaltet sind. Hier gilt es zu beachten, dass insbesondere in der E-mailkommunikation der Betreff sehr wichtig ist. Der Betreff entscheidet zumeist darüber, ob ein Email gelesen oder unmittelbar gelöscht wird. Daher ist es besonders wichtig, die Betreffzeile verblüffend zu gestalten und sich dadurch auch von Mitbewerbern zu unterscheiden.

4.2 Ablauf des Workshops

Ein Workshop dauert zwei Tage, das heißt durchschnittlich zweimal sieben Stunden. In diesem Zeitraum wird der Diamant des Hotels mit seinen Facetten geschliffen. „Diamantenfieber“ ist ein Spiel, indem vier Teams gegeneinander antreten und die Facetten des Diamanten ausfindig machen. Der Diamant steht für die höchstmögliche Qualität, die vier Facetten für verschiedene Qualitätsaspekte.

An jedem Workshop nehmen zwölf Mitarbeiter des Hotels teil. Der erste Vormittag widmet sich dem Warm-up der Gruppe. Verschiedene Aufgaben unterstützen die Vertrauensbildung und dienen dazu, dass sich die Teilnehmer einander öffnen. Am Nachmittag des ersten Tages werden vom Workshopleiter vier Teams zu je drei Personen eingeteilt, die „gegeneinander“ spielen. Es gibt vier Runden in der jeweils eine Facette des Diamanten geschliffen wird. Im ersten Schritt werden vier hotelspezifische Qualitätsfacetten festgelegt. Jede Facette soll durch zwei Feinschliffe zum Funkeln gebracht werden, das bedeutet, dass vier Qualitätsaspekte aus zwei verschiedenen Blickwinkeln behandelt werden. Im Falle des Radisson SAS Palais Hotels waren die vier Facetten Sauberkeit und Hygiene,

Service am Gast, interne Kommunikation und Revenue Optimization. Weitere Facetten könnten Verkauf, Marketing, Kommunikation oder Servicestandards sein. Runde eins widmet sich zum Beispiel der Facette Sauberkeit und Hygiene. Jedes Team hat die Aufgabe innerhalb von zehn Minuten einen negativen, beziehungsweise einen getrübbten und noch zu verbessernden Aspekt, und einen positiven, funkelnden Aspekt zu dieser Facette im Hotel zu finden. Die Angestellten sollen nun aktiv Belege dafür erbringen.



Abbildung 6: Rohdiamant und Diamant mit erster Facette
Quelle: Eigene Darstellung

Nach der vorgegebenen Zeit sitzen alle Spieler wieder am Tisch. Jedes Team stellt der Reihe nach vor, was ihm im Hotel aufgefallen ist. Jeder Punkt wird basierend auf einem vom Workshopleiter vorgegebenen Fragenkatalog bewertet. Handelt es sich um einen negativen Qualitätsaspekt, das heißt einen trüben Feinschliff, dann wird hinterfragt, ob dieser problembezogen, umsetzungsrelevant, kurzfristig machbar, kostengünstig erledigbar und mit hoher Eigenleistung verbunden ist. Ein positiver Qualitätsaspekt, das heißt ein funkelnder Feinschliff, wird untersucht, indem gefragt wird, ob dieser problembezogen, von Dauer, von hoher inhaltlicher Qualität und messbar ist. Werden die festgelegten Kriterien erfüllt, wird das Team dementsprechend mit Diamanten belohnt.

Nächster Schritt ist Lösungsvorschläge für die aufgezeigten Probleme zu finden. Jedes Team trägt seine Vorschläge vor und der beste wird wiederum mit

Diamanten belohnt. So sammeln die Teams Facette für Facette Diamanten während Qualitätsverbesserungsvorschläge für das Hotel aufgezeigt werden. Wer zum Schluss die meisten Diamanten hat, ist Sieger und wird mit einer Anerkennung belohnt. Kein Team geht leer aus, auch für die Plätze zwei bis vier gibt es Preise. Die Preise werden vom Hoteldirektor bestimmt.

4.3 Projektziel

Diamantenfieber soll die Fähigkeiten aller Teilnehmer zum Vorschein bringen und weiterentwickeln. Es soll ein gemeinsames Verständnis für Qualität im jeweiligen Betrieb geschaffen und verdeutlicht werden, sodass jeder einzelne Mitarbeiter zur Verbesserung der Qualität beitragen kann. Die Motivation der Teilnehmer wird gesteigert und auch die Bereitschaft der Eigenorganisation wird gefördert.

4.4 Diamantenfieberworkshop im Radisson SAS Wien

Direkt in der Wiener Innenstadt liegt das 5-Sterne Radisson SAS Palais Hotel. Kunden sind vor allem Geschäftsreisende. Das Hotel bietet 247 Zimmer und Suiten, sowie 17 Meetingräume mit einer Gesamtfläche von 1 080 m².

Das Radisson SAS Palais Hotels gehört der Rezidor Hotel Gruppe an. Zur Rezidor Hotel Gruppe gehören alle Radisson SAS Palais Hotels sowie vier weitere internationale Hotelketten: Country Inn, Missoni, Park Inn und Regent. Insgesamt zählt Rezidor 330 Hotels weltweit.

Starke Konkurrenz von anderen Hotels der Fünf-Stern-Kategorie, ein sich schnell verändernder Markt und individuell variierende Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden sind nur ein paar der Herausforderungen, denen sich das Radisson SAS Palais Hotel, das Management und die Mitarbeiter täglich aufs Neue stellen müssen. Auf viele äußere Einflüsse wie Marktstruktur, Wirtschaft und Konkurrenz hat das Hotel keinen beziehungsweise nur bedingten Einfluss. Jedoch können interne Gegebenheiten, wie die Motivation der Mitarbeiter, Zusammenhalt und Zusammenarbeit bewusst verbessert werden. Durch den Workshop wurden im Zuge des Diamantenfieberworkshops nicht nur Probleme aufgezeigt, sondern auch konkrete Lösungsvorschläge erarbeitet.

Im Radisson SAS Palais haben zum Beispiel der General Manager, die Leiterin der Abteilung Human Resources, die Leiterin des Housekeepings, der Küchenchef, der Revenue Manager, der Leiter der Abteilung Verkauf, Rezeptionistinnen und ein Lehrling am Workshop teilgenommen. Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit der Teilnehmer liegt zwischen drei und sechs Monaten. Nur einer der Teilnehmer ist bereits seit mehr als zehn Jahren ein Teil des Teams des Radisson SAS Palais Hotel. Im Allgemeinen wird bei jedem Workshop bei der Zusammenstellung der Teilnehmer darauf geachtet, dass sie möglichst allen verschiedenen Abteilungen angehören. Im Idealfall variiert auch die Betriebszugehörigkeit der teilnehmenden Personen zwischen kurzfristig und langjährig.

Im Laufe des Spiels wurden in den Bereichen Sauberkeit und Hygiene, Service am Gast, interne Kommunikation und Revenue Optimization Verbesserungsmöglichkeiten aufgedeckt. Die Erarbeitung der Feinschliffe des Diamanten hat einen Quality Improvement Plan für das Hotel ergeben. Ein Quality Improvement Plan, zu Deutsch Qualitätsverbesserungsplan, dient der systematischen Identifizierung von Potentialen zur Qualitätsverbesserung. Oberstes Ziel hierfür ist sicherzustellen, dass Produkte oder Dienstleistungen den Kundenanforderungen entsprechen. Abgestimmt auf das Radisson SAS Palais Hotel wurden vom Workshopleiter vier Facetten, das heißt vier zu verbessernde Qualitätsaspekte, präsentiert, wie Abbildung 7 zeigt.

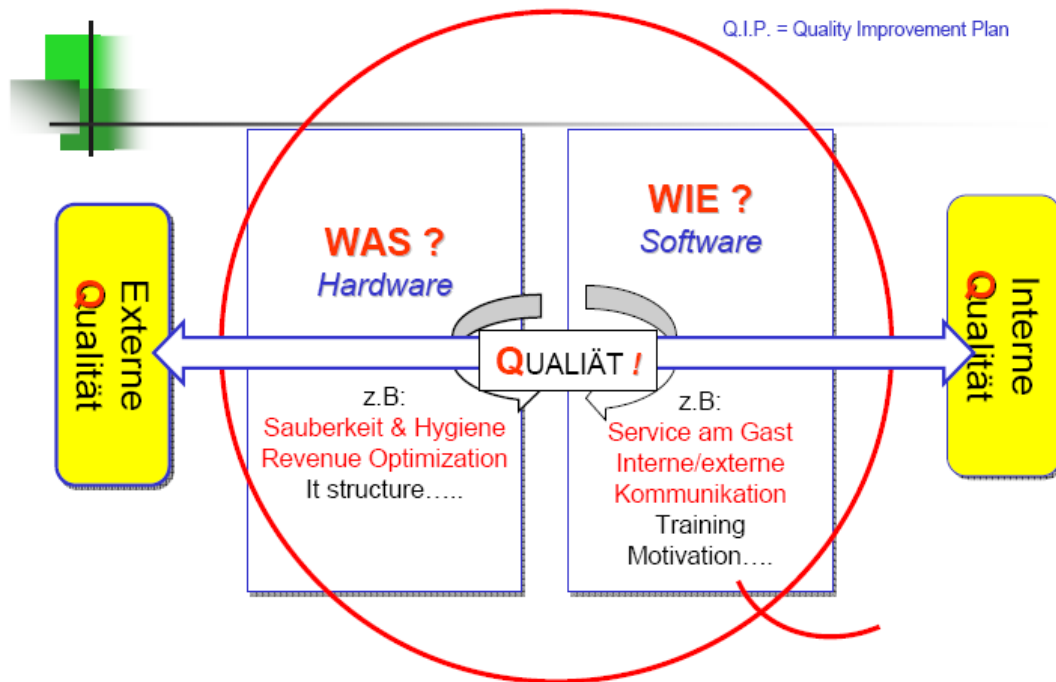


Abbildung 7: Quality Improvement Plan
Quelle: Vögl, 2008

5 INNOVATIONSPOTENTIAL

Das Projekt „Diamantenfieber“ ist ein sehr gut ausgearbeitetes Konzept und neuartig in der Branche Hotellerie und Gastgewerbe. Insbesondere im Ablauf steckt enormes zusätzliches Innovationspotential, sowohl für das Konzept Diamantenfieber als auch für die teilnehmenden Betriebe. Das folgende Kapitel hebt einzelne Möglichkeiten zur Optimierung der Prozesse hervor. Es werden unter anderem Elemente aus dem Personalmanagement und dem strategischen Management vorgestellt, die in das Konzept des Workshops eingebaut werden können.

5.1 Mitarbeitermotivation in der Hotellerie und im Gastgewerbe

Hotellerie und Gastgewerbe gehören zu jenen Branchen, die erst spät die Bedeutung des Humankapitals erkannt haben. Jeder Schritt in Richtung des Erkennens der Bedeutung von Mitarbeitern und ihrer Motivation kann als Innovation verstanden werden.

Motivation ist nicht nur ein unabdingbarer Faktor für erfolgreiche Personalführung, sie ist zugleich eine der preiswertesten und effektivsten Möglichkeiten den Erfolg eines Unternehmens, der zugleich der Erfolg der Mitarbeiter ist, zu fördern. In Hotellerie und Gastronomie ist Mitarbeitermotivation oftmals ein Fremdwort und die Bedeutung der Mitarbeiterführung und -motivation wird nicht erkannt. Wer kann sich Probleme im Bereich Personal leisten, wohl wissend, dass gerade in diesem Beruf der Mitarbeiter das wichtigste Arbeitsinstrument eines Betriebes ist und er den Erfolg oder Misserfolg des Hotels oder Restaurants maßgeblich beeinflusst?

Wichtig ist es, dass Mitarbeiter durch ihre Aufgabe motiviert werden. Es reicht nicht nur Unzufriedenheit der Mitarbeiter zu vermeiden, wie auch in Herzbergstheorie, siehe Punkt 3.3.2, verdeutlicht. Kernaussage Herzbergs ist, dass nicht zwangsweise Zufriedenheit vorherrscht, wenn keine Gründe zur

Unzufriedenheit vorhanden sind, sondern es entsteht ein neutraler Zustand der Gleichgültigkeit.

Jeder Mitarbeiter im Betrieb besitzt Informationen, die kein anderer kennt und die die Verbesserung seiner Arbeitsleistung und damit auch der betrieblichen Gesamtleistung fördern können. Insbesondere in der Hotellerie ist es wichtig, dass den Mitarbeitern das Unternehmen nicht gleichgültig ist, sondern dass sie zu dessen Erfolg beitragen wollen. Dies ist nur möglich, wenn ihnen bewusst ist, dass auch sie als einzelne Person wichtig sind. Aus diesem Grund sollte großen Wert auf die Motivation der Mitarbeiter gelegt werden. Mitarbeiter können durch Wertschätzung und Beachtung ihrer Leistung motiviert werden. Weitere Möglichkeiten sind konstruktives Feedback, Aufbau eines Vertrauensverhältnisses, Vorschläge seitens der Mitarbeiter beachten und wenn möglich umsetzen und die Durchführung anonymer Mitarbeiterbefragungen. Mitarbeiter begrüßen zumeist auch Möglichkeiten zur Weiterentwicklung und zur Weiterbildung.

5.2 Ablauf

Der Ablauf des Workshops wurde unter Punkt 4 beschrieben. Durch das Hinzufügen neuer Elemente kann der Erfolg des Workshops noch weiter gesteigert werden.

5.2.1 Zeitlicher Ablauf

Der zeitliche Ablauf des Workshops sollte auf einem Flipchart, das während des ganzen Workshops für die Teilnehmer sichtbar ist, kurz skizziert werden. Nach Erledigung eines Punktes kann dieser abgehakt werden. Dadurch wird der Ablauf des Workshops auch für die Teilnehmer transparenter. Weiters kann so auch der Zeitplan leichter eingehalten werden.

Am Ende des ersten Tages kann man gemeinsam mit den Teilnehmern kurz Resümee über den ersten Eindruck ziehen und den Plan für den zweiten Workshoptag vorstellen.

5.2.2 Meterstabspiel

Am ersten Tag des Workshops wird den Teilnehmern folgende Aufgabe gestellt: sie müssen einen ausgezogenen Meterstab gemeinsam auf den Boden legen. Auf jeder Seite stehen jeweils sechs Personen. Jeder darf den Meterstab nur von unten mit dem Zeigefinger berühren. Im Radisson SAS Palais Hotel hat es sich ergeben, dass der General Manager in der Mitte stand. Dadurch konnte die Aufgabe sehr rasch gelöst werden, da jeder den Anweisungen des General Managers gefolgt ist. Um das Team und die verschiedenen Charaktere besser kennenzulernen, wäre es interessant, die Personen so aufzustellen, dass Führungskräfte nicht im Zentrum stehen.

5.2.3 Feinschliffe

Jedes Team stellt einen Qualitätsaspekt vor, der der Gruppe vorgestellt und von der Gruppe gemeinsam bewertet wird. Hier wird unter anderem besprochen, ob der Qualitätsaspekt problembezogen, von Dauer oder messbar ist. Die Fragestellungen werden nur mittels Power Point und Beamer an die Leinwand projiziert. Um den Teams die Arbeit zu erleichtern, könnte man jeder Gruppe eine kurze Zusammenfassung der der Aufgabenstellung austeilen.

5.2.4 Gast und Kunde

Um den Workshop zu optimieren wird vorgeschlagen, zu Beginn den Unterschied zwischen Gast und Kunde zu definieren. Aus externer Sicht wurde im Laufe des Workshops im Radisson SAS Palais deutlich, dass diese Unterscheidung eine Kommunikationsbarriere darstellt. Kunden sind oftmals Meeting Planner oder Reiseveranstalter, die den Aufenthalt organisieren, aber das Produkt nicht persönlich in Anspruch nehmen. Der Gast ist die eigentliche Person, die ins Hotel kommt und das Produkt konsumiert. Im Falle von Einzelreisenden kann der Kunde auch zugleich der Gast sein. Während Housekeeping, Food & Beverage und Rezeption unmittelbar mit dem Gast konfrontiert sind, arbeiten Sales und die höheren Managementpositionen zumeist mit dem Kunden. Der Unterschied liegt darin, dass mit dem Kunden unter Umständen Punkte vereinbart wurden, die sich nicht mit den Erwartungen des Gastes, der dann tatsächlich vor Ort ist, decken,

oder dass sich zwischen der Vertragsvereinbarung mit dem Kunden und dem Aufenthalt des Gastes Veränderungen ergeben haben.

5.3 Strategisches Management

Konzepte aus dem Strategischen Management können insbesondere für die Definition von Zielen, die Gestaltung von Feedback und der Verbesserung der Qualität und des Qualitätsverständnisses angewandt werden.

5.3.1 Workshops in Hotelketten

Werden Workshops in Hotels veranstaltet, die internationalen Hotelketten angehören, wie zum Beispiel das Radisson SAS Palais Hotel, dann ist es wichtig auch die Werte und Ziele der Kette in den Workshop einzubauen. Besonders in Hinsicht auf Qualität und Qualitätsverbesserung kann - beziehungsweise muss - man auf diese Werte aufbauen.

Diese Werte sind eventuell nicht jedem Mitarbeiter bekannt oder werden nicht von jedem verstanden. Man kann den Workshop nutzen, um sich auch damit auseinanderzusetzen. Entscheidungen des Hotelmanagements müssen sehr oft auch vom Management der Hotelgruppe mitgetragen werden. Dadurch ist der Handlungsspielraum des Hoteldirektors eventuell eingeschränkt. Auch wenn dieser Maßnahmen für wichtig hält, sind diese vielleicht nicht konform mit der Philosophie der Gruppe und können daher nicht umgesetzt werden. Dies kann natürlich auch andersrum der Fall sein, indem Konzepte der Gruppe direkt im Hotelbetrieb umgesetzt werden müssen. Gerade diese Schritte sind für Mitarbeiter nicht immer nachvollziehbar. Man kann das Verständnis der Mitarbeiter fördern, indem man ihnen den Entscheidungsprozess darstellt und ihnen die Unternehmensphilosophie der Kette, der auch ihr Hotel angehört, veranschaulicht. Dies mag natürlich bereits im Zuge der Einarbeitung stattgefunden haben, aber der Workshop ist eine gute Gelegenheit, um den Mitarbeitern die verschiedenen Konzepte wieder in Erinnerung zu rufen.

5.3.2 Definition von Zielen

Ziele sind für jede Person sowohl im privaten als auch im beruflichen Leben von großer Bedeutung, da sie Orientierung geben, Energie aktivieren und Transparenz schaffen. Darüberhinaus fördern Ziele auch die Selbststeuerung. Wichtig ist, dass Ziele sinnvoll, nachvollziehbar, transparent, herausfordernd, aber dennoch erreichbar, akzeptabel und messbar sind.

Um das Programm noch weiter zu optimieren, kann noch detaillierter auf die Definition von Zielen eingegangen werden. Gerade in Unternehmen, die Teile von internationalen Ketten oder Konzernen sind, ist es wichtig die verschiedenen Ziele zu kennen. Oft brauchen Mitarbeiter Unterstützung, um die scheinbar fernen Ziele des Mutterunternehmens auf ihren Betrieb umzulegen. Im Zuge des Workshops im Radisson SAS Palais Hotel Wien war deutlich zu erkennen, dass die meisten Mitarbeiter sich kaum mit der Marke „Radisson SAS“ identifizieren. Grund dafür ist wahrscheinlich nur ein Mangel an Information über die Kette. Viele Entscheidungen werden im Headquarter des Unternehmens, in Brüssel, getroffen. Wichtig ist es sich mit den Beschlüssen zu befassen und den Mitarbeitern zu erklären, was die Werte der Gruppe sind und wie sie im betreffenden Unternehmen zu verstehen und umzusetzen sind.

Abbildung 8 zeigt den idealen Regelkreis der verschiedenen Zielsetzungen auf: von der Gruppe, sprich der Muttergesellschaft, über das Unternehmen hin zu jedem einzelnen Mitarbeiter. Wichtig ist, dass jeder einzelne Mitarbeiter nicht nur seine eigene Ziele und jene seines Arbeitsteams kennt, sondern auch weiß, worauf die Abteilung, das Bereichsteam und das Unternehmen hinarbeiten. Die Vermittlung der Unternehmenskultur fällt in erster Linie in den Aufgabenbereich der Führung.

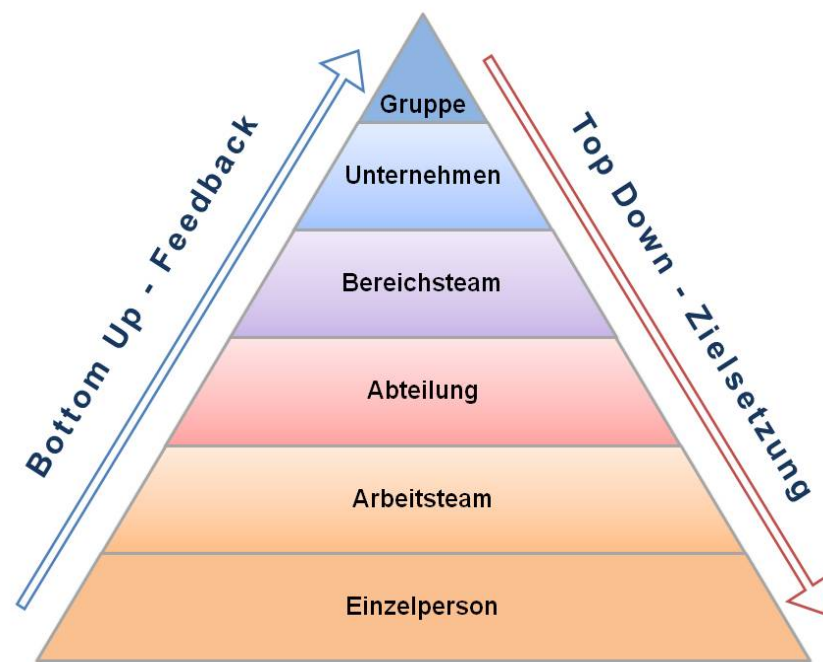


Abbildung 8: Zielsetzungen und Feedback
Quelle: Eigene Darstellung, angelehnt an Lindenthal, 2008

Auf der Homepage der Rezidor Hotelgruppe sind die Werte des Unternehmens klar erkennbar, siehe Abbildung 9. Im Workshop im Radisson SAS hätte man eventuell ausgehend von diesen Grundwerten die Ziele auf das Hotel umlegen und jedes Schlagwort für das Radisson Palais Hotel Wien formulieren können.



Abbildung 9: Werte der Rezidor Gruppe
Quelle: www.rezidor.com; Zugriff am 13. Dezember 2008

Schritt für Schritt könnte man so auch die Ziele jedes individuellen Mitarbeiters und ihren Beitrag zur Qualitätsverbesserung erarbeiten:

- Ziele von Rezidor
- Ziele von Radisson SAS (Brand Goals)
- Ziele des Hotels Radisson SAS Palais Hotel (Hotel Goals)
- Ziele der Abteilung (Team Goals)
- Ziele jedes einzelnen Mitarbeiters (Individual Goals)

Jeder Mitarbeiter muss wissen, wofür er jeden Tag ins Hotel kommt und dass auch er persönlich einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leistet: jedes Zimmermädchen, jeder Mitarbeiter an der Rezeption und der Hoteldirektor. Hier geht es um den sogenannten einzigartigen Ergebnisbeitrag. Der einzigartige Ergebnisbeitrag hebt die Bedeutung jeder einzelnen Person im Unternehmen hervor und ist ein Instrument des strategischen Managements, das auch oft mit strategischer Intelligenz in Verbindung gebracht wird. Eine situations- und unternehmensgerecht gestaltete Form der Strategiearbeit bringt umsetzbare Konzepte hervor und kann somit wesentlich für den zukünftigen Erfolg verantwortlich sein. Strategische Intelligenz und Innovationskraft werden in einer Zeit, in der die Wirtschaft durch Diskontinuität und Unvorhersehbarkeit künftiger Entwicklungen geprägt ist, zu unverzichtbaren Kernkompetenzen jeder Organisation.

Das in Abbildung 8 dargestellte System wird auch Kaskadenprinzip genannt. Zusammengefasst veranschaulicht es, dass in allen Organisationsebenen Ziele strukturiert aus den Unternehmenszielen abgeleitet werden. Eigenverantwortliche, teamindividuelle Ziele werden erarbeitet und wiederum „nach oben“ kommuniziert. Der Zielerreichungsgrad wird im Team laufend überprüft, wodurch die Zielerreichung sichergestellt wird.

Auf der einen Seite stehen die Zielsetzungen, die top down, das heißt von der Unternehmensspitze bis zu jedem Mitarbeiter definiert werden sollen, auf der anderen Seite steht das Feedback. Es ist klar, dass sich die Leitung der Hotelgruppe, im vorliegenden Beispiel die Gruppe Rezidor, nicht direkt mit jedem einzelnen Mitarbeiter in den verschiedenen Hotels auseinandersetzen kann, das ist Aufgabe des Teamleiters und der Hoteldirektion. Feedback für die Hotelleitung kann aus allen Rängen kommen und sinnvoll sein. Insbesondere Mitarbeiter, die im operativen Bereich tätig sind, bringen das wertvollste Feedback ein. Je größer das Unternehmen, desto schwieriger ist es für die Unternehmensleitung einen Überblick über die Geschehnisse zu haben. Hier wird auf gegenseitiges Vertrauen gebaut und Feedback von den einzelnen Mitarbeiter kann Aufschluss über

Zielerreichungsgrad, Erfolg, Misserfolg oder Schwierigkeiten geben. Insbesondere in der Hotellerie sind es oft Kleinigkeiten, die das Erlebnis des Gastes stark beeinflussen. Ein Feedbacksystem ermöglicht den höheren Führungsebenen aus Fehlern zu lernen und bei der nächsten Top-down-Zielrunde besser zu handeln. Des Weiteren ist das Feedbacksystem im Team wichtig.

5.3.3 Veränderungsenergie

Hotellerie, Gastgewerbe und Tourismus sind Branchen die extrem von externen Veränderungen betroffen sind. Es wird schnelle Reaktion und Anpassung auf neue Situationen gefordert, sowie auch die Antizipation von Veränderungen. Veränderungen bedeuten einerseits ein hohes Maß an Belastung, andererseits entsteht auch Energie. Unternehmen können diese positiven Energien durchaus zu ihrem eigenen Nutzen einsetzen. Nicht nur äußere Einflüsse verändern sich, auch innerhalb eines Unternehmens treten ständig Veränderungen auf. (vgl. Nagl und Wimmer, 2004, S. 299).

Nagl und Wimmer (2008) heben hervor, dass sich einschneidende Organisationstransformationen nicht durch Zwang erreichen lassen. Die Eigendynamik von Organisationen darf nicht verkannt werden. Der Energieaufwand, der für eine Transformation erforderlich ist, kann nur schwer mobilisiert werden. Wenn eine gute Ausgangsbasis für den nachhaltigen Erfolg des Umbaus gelegt werden soll, dann ist es wichtig, dass sich ein Unternehmen gemeinsam mit seinen Mitarbeitern mit den Beweggründen und der Dringlichkeit für die Veränderungen auseinandersetzt. Nur ein gemeinsames, von allen akzeptiertes Verständnis über die aktuellen oder künftig zu erwartenden Probleme, lässt genug Bereitschaft entstehen, um das Risiko des Neuen auf sich zu nehmen (vgl. Nagel und Wimmer, 2004, S. 300).

Genau an diesem Punkt hakt das Qualitätssicherungs- und Verbesserungssystem Diamantenfieber ein. Vor, während oder nach Phasen des Umbruchs können innerhalb eines Unternehmens Probleme entstehen. Der Workshop fördert die Kommunikation der verschiedenen Abteilungen und stellt Informations- und

Erfahrungsaustausch sicher. Diamantenfieber ist auf die Hotellerie zugeschnitten. Dennoch könnte es in abgewandelter Form auch in anderen Branchen zur Anwendung kommen. Insbesondere Themen wie Marketing, interne Kommunikation und Kundenverständnis sind für alle Unternehmen in der Dienstleistungsbranche relevant.

5.3.4 Tipps zum Thema Feedback

Feedback ist eine Gesprächsform, die etwas über die Leistung einer Person aussagt. Es zählt sowohl die Fremd- als auch die Selbsteinschätzung. Ziel von Feedback ist es, dass Personen sich ihrer Verhaltensweisen bewusst werden und auch lernen ihr Verhalten und dessen Wirkung auf andere einzuschätzen.

Bei Feedback ist es wichtig, dass dieses zielorientiert ist. Wird Feedback gegeben, so sollten Möglichkeiten aus Fehlern zu lernen aufgezeigt werden. Feedback sollte beschreibend sein, das heißt, dass Bewertungen vermieden werden und Kritik sachlich geäußert werden soll. Feedback ist nur dann sinnvoll, wenn es konkret ist. Verallgemeinerungen und pauschale Aussagen helfen nicht ein Problem zu beseitigen. Für Betroffene ist es leichter Feedback nachzuvollziehen, wenn das Ereignis möglichst konkret beschrieben wird.

Im Zusammenhang mit Feedback wird oft die sogenannte Sandwichtheorie aufgebracht. Es wird empfohlen negative Kritik zwischen zwei Schichten von positiven Elementen zu betten. Für die betroffene Person ist es leichter Verbesserungsvorschläge zu akzeptieren, wenn diese merkt, dass auch positive Seiten anerkannt und zugleich wertgeschätzt werden.

Eine Möglichkeit den Workshop weiter zu optimieren, wäre das Thema Feedback einzubeziehen und konkrete Tipps zu geben, wie Feedback gegeben werden kann. Rechtzeitiges und konstruktives Feedback kann Fehler und auch Missverständnisse vermeiden und trägt somit wesentlich zur Verbesserung der internen Kommunikation dar.

5.4 Prozessoptimierung

Eine Möglichkeit die Prozesse des Diamantenfiebers noch zu optimieren, ist die „Inhouse-Experience“ der Mitarbeiter zu forcieren. „Inhouse-Experience“ meint, dass alle Mitarbeiter ihr Produkt, das heißt das Hotel, kennen und selbst erlebt haben. So sollten Kellner, Küchenchefs und andere Angestellte im Food und Beverage selbst einmal Gast im hoteleigenen Restaurant gewesen sein. Im Falle, dass auch Wellness und Spa geboten wird, ist es auch vorteilhaft, wenn alle Mitarbeiter die Produkte selbst getestet haben. Einerseits entsteht ein besseres Verständnis für die Kollegen, deren Aufgaben und Leistungen, und andererseits verkauft man ein Produkt, das man selbst erlebt hat und hinter dem man steht wesentlich besser. Im Zuge des Workshops wird auch das Thema Revenue Optimization behandelt. Gerade für dieses Thema, ist es wichtig, dass alle Mitarbeiter das Produkt kennen, was sich durchaus unmittelbar auf den finanziellen Erfolg des Hotels auswirken kann.

Es liegt natürlich im Ermessen des Managements, ob Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben wird, das Hotel zu testen. Jedoch ist es sinnvoll bereits im Zuge der Einarbeitung neuen Mitarbeitern eine Übernachtung im Hotel, ein Essen und eventuell weitere Leistungen zu ermöglichen. Durch diese Maßnahme wird auch das Kundenverständnis gefördert. Darüberhinaus können die Erlebnisberichte der Mitarbeiter auch direkt als Feedback genützt werden. So können zum Beispiel etwaige Mängel frühzeitig erkannt und schnell behoben werden.

Für den Workshop Diamantenfieber bedeutet diese Möglichkeit zur Prozessoptimierung, dass seitens der Workshopleitung die Relevanz von Inhouse-Erfahrungen hervorgehoben werden kann. Die Auswirkungen könnten dadurch gemessen werden, dass ein Workshop mit Teilnehmern, die das Produkt selbst erlebt haben und ein weiterer Workshop mit Teilnehmern, die keine Inhouse-Erfahrungen haben, organisiert werden – im Idealfall können mehrere Workshops organisiert und die Ergebnisse verglichen werden. In kleineren Unternehmen ist dies nicht möglich; in größeren Hotels, insbesondere in Hotelketten, ist diese Variante durchaus eine interessante Abwandlung.

5.5 Messbarkeit des Erfolgs des Workshops

Auf den ersten Blick scheint es, als ob der Erfolg des Workshops nur qualitativ messbar wäre. Jedoch lässt dieser sich auch quantitativ nachvollziehen. Abbildung 10 fasst noch einmal die vier Facetten, die im Zuge des Diamantenfiebers im Radisson SAS Palais geschliffen wurden, zusammen.

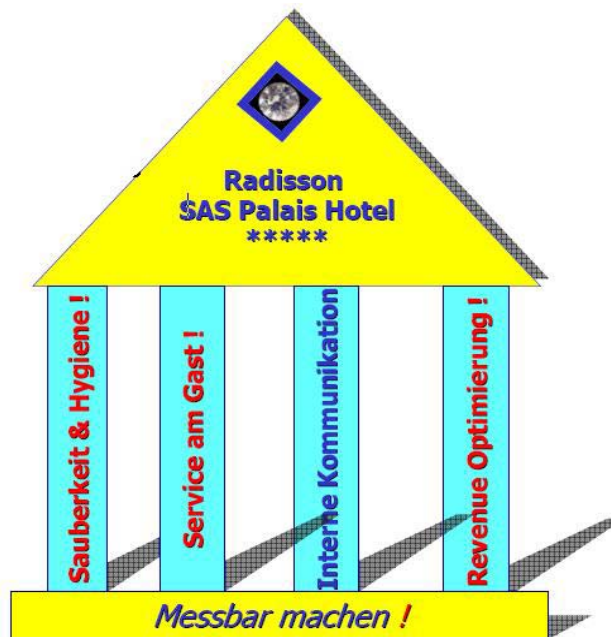


Abbildung 10: Qualität messbar machen
Quelle: Vögl, 2008

Um den Erfolg des Workshops zu veranschaulichen, ist es sinnvoll die verschiedenen Aspekte messbar zu machen. Am sinnvollsten ist es anhand verschiedener Indikatoren einen Vorher-Nachher-Vergleich durchzuführen und somit eventuelle Veränderungen zu erheben.

Mögliche Indikatoren, auf deren Basis Vergleiche durchgeführt werden können, werden in Tabelle 1 aufgezeigt.

Qualitätsaspekt	Indikatoren & Messmethoden
Sauberkeit & Hygiene	Beobachtung Gästebeschwerden Gästefragebogen
Service am Gast	Gästebeschwerden Kundenzufriedenheit Lob durch Gäste Weiterempfehlungen Anzahl wiederkehrender Gäste
Interne Kommunikation	Mitarbeiterbefragung (Climate Analysis) Analyse der Kommunikationswege Minimierung von Missverständnissen
Revenue Optimization (Umsatzoptimierung)	Auslastung Verkaufszahlen Durchschnittliche Verkaufspreise Aufträge (wie viele Angebote wurden bestätigt)
Verkauf	Vergleich: Anzahl der Angebote und der bestätigten Aufträge Wiederholungsaufträge
Marketing	Anzahl strategischer Partnerschaften Entwicklung der Ausgaben für Marketing im Vergleich zu den Verkaufszahlen

Tabelle 1: Qualitätsindikatoren
Quelle: Eigene Tabelle

5.5.1 Sauberkeit und Hygiene

Eine Verbesserung der Sauberkeit und Hygiene kann leicht beobachtet werden. Darüberhinaus können hierfür auch Kundenbeschwerden gesammelt und analysiert werden. Durch einen Vergleich der Kundenbeschwerden vor dem Workshop und einem bestimmten Zeitraum danach, im Idealfall circa sechs Monate, kann gemessen werden, ob die Investition in das Qualitätsverbesserungsprogramm Diamantenfieber sich gelohnt hat. Darüberhinaus können auch Mitarbeiter ihren Beitrag leisten, indem sie Veränderungen im Hotel beobachten und diese dem Management berichten.

5.5.2 Service am Gast

Ebenso kann durch Beobachtung und Analyse von Kundenbeschwerden der Service am Gast gemessen werden. Gästen können kurze Fragebögen ausgegeben werden, die Aufschluss über deren Zufriedenheit geben. Inhalt des Fragebogens sind kurze aber aussagekräftige Fragen. In Abbildung 11 werden mögliche Fragestellungen vorgeschlagen.

Wie haben Sie den Aufenthalt in unserem Hotel empfunden?

.....
.....

Würden Sie unser **Hotel weiterempfehlen**?

☐ ja

☐ nein; warum nicht:

Würden Sie unser **Restaurant weiterempfehlen**?

☐ ja

☐ nein; warum nicht:

Wie zufrieden waren Sie mit folgenden Punkten?

Empfang:

☐ sehr zufrieden ☐ zufrieden ☐ teils zufrieden ☐ unzufrieden

Zimmerservice:

☐ sehr zufrieden ☐ zufrieden ☐ teils zufrieden ☐ unzufrieden

Frühstück:

☐ sehr zufrieden ☐ zufrieden ☐ teils zufrieden ☐ unzufrieden

Restaurant:

☐ sehr zufrieden ☐ zufrieden ☐ teils zufrieden ☐ unzufrieden

Wenn Sie mit einem oder mehreren Punkten unzufrieden waren, welche Gründe hat es dafür gegeben?

.....
.....
.....

Im Falle, dass sie an einer Veranstaltung im Hotel teilgenommen haben, wie zufrieden waren Sie mit unseren **Seminarräumlichkeiten**:

☐ sehr zufrieden ☐ zufrieden ☐ teils zufrieden ☐ unzufrieden

Wenn Sie unzufrieden waren, dann teilen Sie uns bitte mit, warum:

.....
.....

Wenn Sie noch einmal nach Wien kommen, **würden Sie sich wieder für unser Hotel entscheiden**?

☐ ja

☐ nein; warum nicht:

Welche Veränderungen oder **Verbesserungen** würden Sie sich wünschen?

.....

Abbildung 11: Gästefragebogen

Quelle: Eigene Darstellung

5.5.3 Interne Kommunikation

Im Radisson SAS Palais Hotel Wien wird einmal jährlich eine Climate Analyse durchgeführt. Im Zuge dieser anonymen Mitarbeiterbefragung werden Arbeitsklima, Einstellung und Motivation der Mitarbeiter gemessen. Um den Erfolg des Workshops aufzuzeigen, können bestimmte Kategorien als Indikatoren herangezogen werden und die Ergebnisse der Befragung vor dem Workshop und des darauffolgenden Jahres verglichen werden.

Anhand der Climate Analysis im Radisson SAS Palais Hotel können unter anderem folgende Punkte gute Vergleichsmöglichkeiten liefern:

- Sind Sie sich über die **Ziele** Ihres Unternehmens / Ihrer Abteilung im Klaren?
- Sind Sie mit der **Feedbackkultur** in Ihrem Unternehmen / Ihrer Abteilung zufrieden?
- Würden Sie Bekannten und Freunde **empfehlen** im Hotel zu arbeiten?

In den meisten Hotels werden Mitarbeiterbefragungen in ähnlicher Form durchgeführt. Falls dies nicht der Fall sein sollte, sollte über die Einführung eines Systems zur anonymen Mitarbeiterbefragung beratschlagt werden, da dies eine effektive Möglichkeit zur Erfassung der personellen Situation darstellt.

5.5.4 Revenue Optimization

Der Erfolg wird sich auch im Umsatz zeigen. Der Workshop zeigt Möglichkeiten auf, wie die Qualität des Hotels durch jeden einzelnen Mitarbeiter verbessert werden kann, ohne dabei Kosten zu verursachen. Folge der Optimierung der Qualität ist eine Steigerung der Belegungsrate, die auch in höheren Umsatz resultiert.

5.5.5 Weitere Aspekte

Während des Workshops im Radisson SAS Palais Hotel wurden auch Tipps zu strategischen Unternehmenspartnerschaften gegeben, wie zum Beispiel im Hotel Werbung für den Zoo Schönbrunn zu machen. Als Gegenleistung wird auf alle

Jahreskarten des Zoos eine kleine Anzeige für einen Brunch im Radisson SAS Palais Hotel gedruckt. Diese Art von „Strategic Partnerships“ kann noch weiter ausgebaut werden.

Der Workshopleiter kann im Vorabgespräch bereits verschiedene auf das Hotel zugeschnittene Indikatoren bestimmen und die aktuellen Zahlen festhalten. Im Feedbackgespräch circa drei bis sechs Monate nach Durchführung des Workshops können diese Zahlen aktualisiert und verglichen werden. Für diesen Vergleich kann auch ein kurzer, standardisierter Fragebogen herangezogen werden, der Themen wie Gästebeschwerden, Verkaufszahlen und Fluktuation behandelt. In Bezug auf das Arbeitsklima können Elemente aus Mitarbeiterbefragungen herangezogen werden. Derselbe Fragebogen wird von der Hotelführung einmal vor dem Workshop und ein zweites Mal beim Feedbackgespräch ausgefüllt.

Nach Durchführung mehrerer Workshops kann der Erfolg der Workshops auch quantitativ aufgezeigt werden. Die ermittelten Zahlen können in einem Erfolgsbericht zusammengefasst werden und bei Verkaufs- und Planungsgesprächen für Workshops eingesetzt werden. In diesem Bericht kann man Qualitätsaspekte auflisten und aufzeigen, wie durch den Workshop die verschiedenen Facetten und in weiterer Folge der gesamte Unternehmenserfolg verbessert werden können.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass der tatsächliche Erfolg des Workshops erst nach einem längeren Zeitraum von mindestens drei Monaten messbar ist. Kurzfristige Indikatoren können nur schwer quantitativ gemessen werden. Jedoch können qualitative Veränderungen, wie die Verbesserung des Arbeitsklimas, schnell spürbar werden. Hier muss auch in Betracht gezogen werden, dass es Ziel des Workshops ist, die Qualität langfristig und nachhaltig zu verbessern.

5.6 Fragebogen

Im Anschluss an den Workshop wird ein Fragebogen ausgeteilt. Die bisherige Version, siehe Appendix, besteht aus qualitativen Fragen, deren Auswertung nur schwer vergleichbar ist. Um mehr über den Erfolg des Workshops in Erfahrung zu bringen, wird im Folgenden ein überarbeiteter Fragebogen vorgestellt.

Der Fragebogen wird durch gezieltere Fragestellung optimiert. So wird zum Beispiel konkret gefragt, ob die Erwartungen der Teilnehmer erfüllt wurden und ob sie der Meinung seien, dass sie die erarbeiteten Möglichkeiten in ihre tägliche Arbeit einbinden könnten. Die überarbeitete Version ist dem Bericht im Appendix beigelegt.

6 ZUSAMMENFASSUNG

Es liegt an den Unternehmen den Wert von Kommunikation und Prozessoptimierung zu erkennen. Operative Mitarbeiter haben weit mehr Kontakt mit dem Gast als die Führungskräfte oder gar die Direktion, also ist es wichtig, dass die Mitarbeiter des Unternehmens die Unternehmensphilosophie kennen, verstehen und leben. Genau dies wird durch „Diamantenfieber“ unterstützt. Dieses Hotel Qualitätssicherungs- und Verbesserungssystems fördert somit auch den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen.

Das Hotel Qualitätssicherungs- und Verbesserungssystems "Diamantenfieber" birgt nämlich hohes Innovationspotential in sich. Zusammenfassend ist zu sagen, dass ein Umdenken in den Führungsebenen von Hotelunternehmen stattgefunden hat. Die Bedeutung der Mitarbeiter für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens wird allmählich erkannt. Diamantenfieber unterstützt, dass diesbezügliche Ansätze auch in die Praxis umgesetzt werden können.

Diamantenfieber hat durchaus noch Potenzial zur weiteren Verbesserung, insbesondere die Anpassung des Workshopkonzepts an Hotels der Fünfsternkategorie und an Kettenhotels wird den Erfolg noch weiter steigern. Vor allem die Themen Unternehmensstrategie und Zieldefinition sollten noch in das Programm aufgenommen werden. Die Optimierung des Fragebogens verbessert die Möglichkeit aus jedem Workshop zu lernen und das Konzept ständig zu optimieren. Mit leicht veränderten Fragen, kann der Workshopleiter die Ergebnisse besser vergleichen.

7 LITERATURVERZEICHNIS

Achleitner, A. & Thommen, J. (2003). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht* (4. Auflage). Wiesbaden: Gabler.

Ennsfellner, I. (2008). *Business Intelligence. WS 2008 / 2009* [Folienskriptum]. Krems: IMC Fachhochschule Krems, Studiengang Unternehmensführung Master Vollzeit.

Jung, H. (2006). *Personalwirtschaft* (7. Auflage). München: Oldenbourg.

Kieser, A. (1990). *Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen* (2. Auflage). Neuwied: Kommentator Verlag.

Lindenthal, H. (2008). *Strategisches Management. WS 2008 / 2009* [Folienskriptum]. Krems: IMC Fachhochschule Krems, Studiengang Unternehmensführung Master Vollzeit.

Nagel, R. & Wimmer, R. (2004). *Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider*. Stuttgart: Klett Cotta Verlag.

Seitz, G. (1996). *Hotelmanagement*. Berlin: Springer Verlag.

Vögl, A. (2008). *Diamantenfieber im Radisson SAS Palais Hotel Wien. November 2008*. [Teilnehmerhandout]. Wien.

Wunderer, R. (2001). *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre* (4. Auflage). Neuwied / Kriftel: Luchterhand.

Online Ressourcen

Radisson SAS Palais Hotel Wien (2008).
<http://www.palais.vienna.radissonsas.com>. Zugriff am 10. Dezember 2008.

Rezidor Group (2008). <http://www.rezidor.com>. Zugriff am 10. Dezember 2008.

Quality Kenline (2008). http://quality.kenline.de/seiten_d/qualitaet_definition.htm.
Zugriff am 13. Dezember 2008.

APPENDIX

Teilnehmerfragebogen:



Ihre Meinung zum Diamantenfieber Spiel ist mir wichtig!

Als erfolgreicher Teilnehmer am Radisson SAS Palais Hotel Diamantenfieber Workshop möchte ich Sie noch kurz um Ihre Eindrücke und Meinungen fragen.

Was hat Ihnen am Diamantenfieber Spiel besonders gut gefallen?

.....
.....
.....

Was hat Ihnen am Diamantenfieber Spiel weniger gut gefallen?

.....
.....
.....

Was würden Sie sich vom Diamantenfieber Spiel wünschen?

.....
.....
.....

Welche persönlichen Gedanken zum Spiel haben Sie?

.....
.....
.....

Wie benoten Sie den Workshop (Schulnotensystem) insgesamt (bitte ankreuzen).

o1 o2 o3 o4 o5

Vielen Dank für Ihre Hilfe!

Mit besten Grüßen und Wünschen,

Ihr

Andreas Vögl

Überarbeiter Teilnehmerfragebogen – Seite 1:



Ihre Meinung zum Diamantenfieber Spiel ist mir wichtig!

Als erfolgreicher Teilnehmer Diamantenfieber Workshop möchte ich Sie noch kurz um Ihre Eindrücke und Meinungen fragen.

Was hat Ihnen am Diamantenfieber Spiel besonders gut gefallen? Nennen Sie die wichtigsten Punkte, maximal drei!

.....

.....

.....

Was hat Ihnen am Diamantenfieber Spiel weniger gut gefallen? Nennen Sie die wichtigsten Punkte, maximal drei!

.....

.....

.....

Welche Erwartungen hatten Sie vor dem Workshop?

.....

.....

Wurden Ihre Erwartungen erfüllt? Bitte kreuzen Sie Zutreffendes an:

- ☐ meine Erwartungen wurden übertroffen
- ☐ meine Erwartungen wurden erfüllt
- ☐ meine Erwartungen wurden teilweise erfüllt
- ☐ ich hatte mir etwas Anderes erwartet

Hat der Workshop das Verständnis für die Leistung und Aufgaben anderer Unternehmensbereiche verstärkt?

- ☐ ja, mein Verständnis wurde definitiv verstärkt
- ☐ ja, mein Verständnis wurde teilweise verstärkt
- ☐ nein, mein Verständnis wurde kaum verstärkt
- ☐ nein, mein Verständnis wurde nicht verstärkt

Inwieweit denken Sie, dass sie die Inhalte des Workshops in ihrer täglichen Arbeit einbinden können? Bitte kreuzen Sie Zutreffen des an:

- ☐ ja, ich kann alle Inhalte in meine tägliche Arbeit einfließen
- ☐ ja, das meiste
- ☐ eher nicht
- ☐ gar nicht – warum:

Überarbeiteter Teilnehmerfragebogen – Seite 2:



Was hat Sie im Zuge des Workshops am meisten überrascht?

.....
.....

Welche persönlichen Gedanken zum Spiel haben Sie?

.....
.....
.....

Würden Sie sich wünschen, dass noch weitere Workshops für andere Kollegen organisiert werden? Bitte Zutreffendes ankreuzen:

- ☐ ja, das wäre auf alle Fälle sinnvoll
- ☐ ich bin mir nicht sicher
- ☐ nein, ist nicht nötig

Hat Ihnen ein Themenbereich gefehlt? Welche Themen würden sollten Ihrer Meinung nach noch angesprochen werden (bitte nennen Sie maximal drei Punkte) ?

.....
.....

Wie beurteilen Sie den Workshop insgesamt: bitte Zutreffendes ankreuzen!
Bitte benoten Sie nach dem Schulnotensystem: 1 = Sehr gut; 5 = nicht genügend.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Vielen Dank für Ihre Hilfe!

Mit besten Grüßen und Wünschen,
Ihr

Andreas Vögl