

Das Schwarze Brett wird bunt

Interne Kommunikation als Führungsinstrument in der Hotellerie

Information fördert die Einbindung der Mitarbeiter in einen Betrieb, beschleunigt deren Integration, motiviert und stärkt den Team-Spirit. Das einstige Schwarze Brett ist heute ein buntes, fröhliches und farbiges Anschlagsbrett, das dem Hoteldirektor als wertvolles Führungsinstrument dient. Auch der Gast profitiert letztlich von einem intakten Klima.

Philippe Welti*

Zufriedene Mitarbeiter eines Unternehmens sind dessen beste Botschafter. Was die Angestellten über ihren Arbeitgeber in ihrem Bekanntenkreis erzählen, ist glaubwürdig, hat Gewicht und spricht sich herum. Jeder erfolgreiche Hotelier weiss: Mitarbeiter identifizieren sich dann mit ihrem Haus, wenn sie in das Unternehmen eingebunden werden. Erst dann fühlen sie sich ernst genommen und übernehmen auch Verantwortung.

Die Basis der Mitarbeiterführung bildet die interne Kommunikation. Als wichtiger Teil der Öffentlichkeitsarbeit wird sie jedoch immer noch oft unterschätzt. Richtig eingesetzt, vermittelt die interne Kommunikation für das notwendige Wir-Gefühl in einem Unternehmen: Was haben wir gemeinsam erreicht im letzten Monat? Wer ist der neuen Chef de Service? Welche Erkenntnisse brachte die letzte Kaderschulung? Wohin führt der Betriebsausflug? Die Mitarbeiter wollen informiert sein – der ehrgeizige Küchenbursche genauso wie die Zimmermädchen und der Teilzeit-Receptionist.

Eine Schlüsselstelle der internen Kommunikation bildet heute das Bunte Brett. Als Informationsplattform mit Bildern und Texten hat es das lieblose Schwarze Brett abgelöst. Hier informiert der Chef, der als Gastgeber und erster Botschafter des Hauses die bedingungslose Dienstleistungsmentalität lebt. Mündlich weitergegebene Anweisungen sind dabei oft Schall und Rauch. Einmal hat man es verkehrt verstanden, das andere Mal war es ein Missverständnis und das letzte Mal hat man es nicht so gemeint. Wer hingegen schriftlich

informiert, kann seine Botschaften unmissverständlich kommunizieren und hat nötigenfalls etwas in der Hand.

Es lohnt sich täglich darüber nachzudenken, was man an Information für sein Personal hat. Was gehört an das Bunte Brett oder in den Newsletter? Einige Beispiele:

- Entwicklung der Bettenbelegung, Restaurantumsätze etc.
- Vorstellung neuer Mitarbeiter mit Foto (ev. mit Familie)
- Eheverkündigungen
- Veranstaltungen des nächsten Monats im Hotel, in der Gegend, Einladungen
- Auszeichnung des Mitarbeiters des Monats
- Informationen über den Betriebsausfluges
- Sprechstunden mit dem Hoteldirektor
- Zeitpunkt der Möglichkeit, Blut zu spenden

Es empfiehlt sich zu prüfen, ob es sinnvoll ist, eine Neuigkeit schriftlich mitzuteilen, oder ob es nicht besser wäre, die direkt Betroffenen mündlich darüber zu informieren. Generell gilt, dass nur positive und neutrale Mitteilungen auf das Anschlagbrett kommen.

Eine zentrales Informations-Board bietet dem Management auch eine gute Möglichkeit, an den Ehrgeiz des Personals zu appellieren. Die wöchentlich budgetierten Belegungszahlen und tatsächlich erreichten Übernachtungen, die Entwicklung der Umsätze im Restaurant und der von Gästen gebuchten Ausflüge stärken den Stolz der Mitarbeiter auf „ihr“ Haus und lassen diese am Geschäftsverlauf teilhaben.

Ein buntes Anschlagbrett dient als Ideen- und Anregungsstelle. Wichtig: jede Anregung eines Mitarbeiters wird vom Hotelmanager ernst genommen. Bei einem Kaffee wird dann die Idee – und ist sie noch so abwegig – mit dem Anregungsspender besprochen. Nötigenfalls macht ihm der Direktor freundlich und elegant deutlich, dass seine Anregung nicht umgesetzt werden kann. Dies aber verbunden mit der Bitte, weiter zum Gedeihen des Betriebes mitzudenken. Es empfiehlt sich weiter, alle Ideen generell mit einer Kleinigkeit zu belohnen. Der Mitarbeiter wird sich später einmal daran erinnern.

Investitionen an Zeit und Geld in die interne Kommunikation zahlen sich aus. Trotzdem setzen noch viele Hotels hauptsächlich auf Inserate, Prospekte und Homepages - viele bleiben dabei unbeachtet. Die Folge: Tausende Franken sind in den Sand gesetzt. Was viele Hoteliers vergessen: Die Glaubwürdigkeit eines Hotels mit seinem Service und seiner Kultur lässt sich mit konventionellen Werbemassnahmen nicht erkaufen. Dazu braucht es eine geschickte Kommunikation. Diese fängt im Haus selber an. Wer sich in touristisch schwierigen Zeiten auf dem Markt behaupten will, muss zufriedene Mitarbeiter haben, denn nur diese können Höchstleistungen erbringen, die sich herumsprechen und die für die notwendige Glaubwürdigkeit und den guten Ruf des Hauses stehen.

**Philippe Welti ist Senior Consultant bei der Klaus J. Stöhlker AG in Zollikon/ZH*