

Reklamationen. Fehlerkultur. Bernhard Schweizer, Dozent an der Hotelfachschule Thun, plädiert für eine Fehler- und Frustrationstoleranz. Zwei Hoteliers erzählen, wie sie die Fehlerkultur leben.

«Fehler passieren immer. Passiert jedoch derselbe Fehler mehrmals, bekommt der Hotelier ein wirtschaftliches Problem.»

Bernhard Schweizer
Dozent Hotelfachschule Thun



Alain D. Boillat

Eine Beschwerde? Super!

Gästereklamationen zeigen dem Hotelier, wo es in seinem Betrieb noch nicht ganz rund läuft. Kritik als Chance zu sehen, lohnt sich.

CHRISTINE KÜNZLER

Das Produkt an sich ist austauschbar. Differenzieren kann sich ein Hotel unter anderem mit seiner Dienstleistung, sagt Bernhard Schweizer. Er hat einen Lehrauftrag an der Hotelfachschule Thun in den Fächern Dienstleistungsmanagement und Rhetorik und ist selbstständiger Unternehmer (Gastfreundschaft.ch). Er vermittelt den künftigen Hoteldirektoren

und Hoteldirektoren einen konstruktiven Umgang mit Gästekritik. Er lehrt sie, den Nutzen eines aktiven Konfliktmanagements zu erkennen und diese Strategie auch vorzuleben. «Das Konfliktmanagement ist Chefsache. Es muss top-down implementiert und bottom-up verstanden werden.»

«Für viele ist eine Beschwerde etwas Negatives. Doch sie zeigt dem Hotelier, was in seinem Betrieb noch nicht rund läuft», sagt Schweizer. «Eine positive Haltung gegenüber Gästekritik bietet beste Voraussetzung, den Gast wieder zufriedenstellen zu können.» Es gehe darum, dem Gast zu zeigen, dass er einzigartig ist, ihm einen emotionalen Mehrwert zu vermitteln, sagt Schweizer. «Sich beim Gast nur für den Fehler zu entschuldigen, bringt ihm keinen Nutzen. Am besten fragt man ihn, wie man das Missgeschick wiedergutmachen kann.» Grosszügiges Denken und Handeln loh-

nen sich hier immer. Die Angst einiger Hoteliers, mit Grosszügigkeit weitere Begehrlichkeiten zu schaffen, sei unbegründet. «Einige Gäste wollen nur ihren Frust loswerden. Da hilft, aktiv zuzuhören und für seinen Ärger Verständnis zu zeigen.»

Aus den Fehlern lernen

«Viele Menschen nehmen Kritik persönlich. Doch es geht um eine Sache, um eine Leistung», gibt Schweizer zu bedenken. «Begibt sich der Hotelier in Abwehrhaltung, tut das der Gast auch.» Voraussetzung für einen adäquaten Umgang mit Reklamationen ist die Fehler- und Frustrationstoleranz (siehe Artikel unten). «Setze ich in meinem Betrieb eine Null-Fehler-Toleranz voraus, verbreite

ich bei meinen Mitarbeitenden indirekt Angst», so Schweizer. Und die wiederum begünstige eine falsche Reaktion der Mitarbeitenden. «Fehler», fasst Schweizer zusammen, «passieren immer. Wird der gleiche Fehler jedoch mehrmals gemacht, wird der Hotelier ein wirtschaftliches Problem bekommen.»

«Viele Menschen nehmen Kritik persönlich. Doch es geht um eine Leistung.»

Bernhard Schweizer
Dozent und Berater

Blumenstrauß oder Konfekt helfen schon mal überbrücken

Was sich Schweizer unter einem konstruktiven Umgang mit einer Gästereklamation versteht, schildert er anhand des folgenden Beispiels. Die Vorgeschichte: Ein Stammgast bestellt beim Hoteldirektor einen hauseigenen Morgenmantel, den er seiner Frau zum Geburtstag schenken will. Er werde

ihn bei seinem nächsten Aufenthalt mitnehmen. Bei seiner nächsten Anreise will der Stammgast den bestellten Morgenmantel abholen. Die Réceptionistin weiss von nichts, fragt sich durch und wird nicht fündig. Der Gast wird immer nervöser, denn seine Frau hat morgen Geburtstag. Die bessere Reaktion: Die Réceptionistin versichert dem Gast, der Sache nachzugehen und auf jeden Fall für ein Geburtstagsgeschenk für seine Frau zu sorgen. Ist der Morgenmantel nicht innert

einem Tag in der richtigen Grösse zu beschaffen, kann der Hoteldirektor Blumen schicken lassen (oder noch besser vorbeibringen). Oder Sprüngle «Luxemburgerli» überreichen, falls er aus der Gästekartei

weiss, dass Frau X diese besonders mag.

Entweder per Privatjet oder mit dem eigenen Auto

Ein weiteres Beispiel aus der Praxis: In einem Luxushotel geht der Weckanruf vergessen. Der Businessgast kann nicht rechtzeitig zur

Sitzung in Barcelona sein. Der Hotelier organisiert einen Privatjet und lässt ihn auf Kosten des Hauses – rechtzeitig – nach Barcelona fliegen. «In einem First-Class-Hotel kann dieser Service angebracht sein», so Schweizer. «Passiert die gleiche Panne in einem 4-Sterne-Hotel, kann sich der Direktor bemühen, einen Anschlussflug zu finden.» Verpasse ein Gast aus dem gleichen Grund seinen Zug, könne der Hotelier vieles gutmachen, wenn er ihn – am besten persönlich – im Auto zum Bestimmungsort fährt oder fahren lässt. «Dieser Gast wird wiederkommen.»

«Wird der gleiche Fehler mehrmals gemacht, wird der Hotelier Probleme bekommen.»

Bernhard Schweizer
Dozent und Berater

Fehlerkultur Wo Fehler gemacht werden dürfen, reagieren Mitarbeitende besser auf Gästekritik

In unserem Betrieb darf man Fehler machen», sagt Roland Barmet, Direktor des Luzerner 4-Sterne-Hotels Cascada. «Was nicht geht, ist, Fehler zu verleugnen oder nicht daraus zu lernen.» Barmet hat in seinem Betrieb eine Fehlerkultur geschaffen, weil er selber ja auch Fehler mache «und weil ich weiss, dass man nur aus Fehlern lernt». Seine Mitarbeitenden werden in internen Schulungen auf den Umgang mit Gästereklamationen vorbereitet.

«Ich halte meine Mitarbeitenden an, so zu reagieren, als wäre das Hotel ihr eigener Betrieb», erklärt Barmet. «So weiss jeder, dass er gemachte Fehler wiedergutmachen muss.» Jede Mitarbeiterin, jeder Mitarbeiter an der Front hat die

Kompetenz, dem reklamierenden Gast im Gegenwart von 50 Franken etwas zur Wiedergutmachung zu spenden. «Ein Dessert, ein Essen oder einen Kaffee zum Beispiel.» Der Mitarbeitende informiert seinen direkten Vorgesetzten über jede Beschwerde.

Geht es um grössere Beträge, ist die Behandlung der Beschwerde Chefsache. «Ich höre dem Gast gut zu, um her-



«Ich halte meine Mitarbeitenden an, so zu reagieren, als gehörte das Hotel ihnen.»

Roland Barmet
Hoteldirektor Cascada

auszufinden, was er erwartet», so der Hoteldirektor. Alle schriftlichen Beschwerden landen auf seinem Pult.

Passiert einem Mitarbeitenden ein Fehler, muss er keine Konsequenzen fürchten. «Ich spreche mit ihm, und wir schauen gemeinsam, wie sich Fehler vermeiden lassen.» Er habe noch nie einen Mitarbeitenden für einen Fehler belangt, versichert Barmet. Auch

gegenüber Gästen übernehme er die Verantwortung für Fehler seines Personals. «Da fällt mit kein Zacken aus der Krone.»

«Wir versuchen in unserem Betrieb eine Fehlerkultur zu leben», sagt auch Remo Fehlmann, Direktor im ISO-zertifizierten Seminarhotel Sempachersee (3 Sterne). Seine Fehlerkultur basiert auf drei Grundlagen: auf Instrumenten, auf deren Einsatz und auf der Mitarbeiterbefähigung. Zu den Instrumenten gehört die interne und externe Anregung. Inputs von Gästen und Mitarbeitenden werden ernst genommen. Realisiert ein Mitarbeitender ein Problem oder ortet er Verbesserungspotenzial, gibt er seinen Vorschlag digital ein. Der Input wird geprüft und der Mit-

arbeiter informiert, ob seine Anregung umgesetzt wird. Wenn ja, wird aufgezeigt, wie viel damit eingespart werden kann, wenn nein, weshalb nicht. «Bei uns weiss jeder Mitarbeiter, dass er handeln und zu Verbesserungen beitragen darf. Seine Vorschläge werden ernst genommen und wertgeschätzt», so Fehlmann. Wichtig sei die persönliche Betroffenheit eines jeden Mitarbeiters. In den monatlichen internen Personalschulungen ist der Umgang mit Gästereklamationen immer wieder ein Thema. Jeder Angestellte hat die Kompetenz, dem Gast etwas anzubieten. Reklamiert ein Gast direkt beim Angestellten, füllt dieser ein Formular aus, das er seinem Vorgesetzten weiterreicht. ck

Bücher Theoretische Hilfe bei der Lösung von Konflikten

Empfehlung. Weiterführende Literatur zum Thema Konfliktmanagement:
- «Der kundenorientierte Mitarbeiter: Bewerten, begeistern, bewegen» von Christian Homberg (Gabler Verlag).
- «Konfliktmanagement» von Friedrich Glasl (Haupt Verlag/Verlag Freies Geistesleben). ck

ANZEIGE

Valentine's®
Fritusen Tellerwärmer Teigwarenkocher
Was hält länger?
www.berthel-valentine.ch