Systemisches Coaching in der Hotellerie: Wie können systemische Methoden zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und Gästeerfahrung beitragen?

Abschlussarbeit zur Ausbildung als systemischer Coach

Februar 2025

Malgorzata Smigielska

Inhaltsverzeichnis:

1. Warum systemisches Coaching der nächste Schritt ist
2. Die Besonderheiten der Hotellerie und Tourismusbranche
3. Vereinbarkeit der Rollen: Führungskraft und Coach
4. Systemisches Coaching für Mitarbeiterzufriedenheit
5. Systemisches Coaching zur Förderung der Gästeerfahrung
6. Langfristige Auswirkungen systemischer Methoden

1. Meine Rolle im KOOS Hotel – Warum systemisches Coaching der nächste Schritt ist

Hiermit möchte ich mich kurz vorstellen und erläutern, wer ich bin und warum ich mich für die Ausbildung zum systemischen Coach entschieden habe.

Seit etwas über zwei Jahren arbeite ich im KOOS Hotel München als Assistenz des Hoteldirektors. Meine Aufgaben liegen hauptsächlich im operativen Management, wodurch ich sowohl mit unseren Mitarbeitern als auch mit unseren Gästen in engem Austausch stehe. Das bedeutet viel Kommunikation mit unterschiedlichen Menschen über eine Vielzahl von Themen.

Mit den Gästen spreche ich häufig über deren Aufenthalt – meist dann, wenn es Unzufriedenheit gibt. Ich schätze es sehr, wenn Gäste den direkten Kontakt suchen, bevor sie eine negative Bewertung online veröffentlichen. In solchen Gesprächen habe ich die Chance, ihre Meinung zu beeinflussen und ihre Zufriedenheit durch gezielte Lösungen zu steigern – was in den meisten Fällen sehr gut gelingt.

Auf der anderen Seite stehen unsere Mitarbeiter, für die solche Gespräche oft eine große Herausforderung darstellen. Beschwerden aufzunehmen ist belastend, denn sie beziehen sich unmittelbar auf die Arbeit, die wir leisten. Ob die Kritik die Rezeption, das Housekeeping oder die Küche betrifft – die richtige Reaktion ist entscheidend. Der Gast erwartet nicht nur Verständnis, sondern vor allem eine Lösung seines Problems.

Das KOOS Hotel ist ein familiengeführtes Haus mit etwa 40 Mitarbeitern. Sie sind unser wertvollstes Kapital, und wir legen großen Wert darauf, uns ebenso intensiv um sie zu kümmern wie um unsere Gäste. Vor etwa einem Jahr wurde mir die Aufgabe der Personalbetreuung übertragen. Aufgrund unserer Hotelstruktur gibt es keine klassische Personalabteilung oder Buchhaltung, wie es in größeren Unternehmen üblich ist. Diese Herausforderung erfordert von uns als Führungskräften eine durchdachte Aufgabenverteilung sowie eine transparente und nachhaltige Betreuung unserer Mitarbeiter.

In Zeiten, in denen es immer schwieriger wird, gutes Personal zu finden, liegt unser Fokus darauf, unsere bestehenden Mitarbeiter langfristig an uns zu binden. Das bedeutet, sie in

verschiedenen Lebenslagen zu unterstützen, Konflikte konstruktiv zu lösen und daraus wertvolle Erkenntnisse zu gewinnen. Gleichzeitig soll der investierte Aufwand auch für uns als Management sinnvoll und nachhaltig sein.

2. Die Besonderheiten der Hotellerie und Tourismusbranche

In einem Hotel zu arbeiten bedeutet vor allem eines: Es wird nie langweilig. Die Branche ist äußerst vielseitig und anspruchsvoll. Wer glaubt, dass die Aufgaben nicht besonders herausfordernd sind, wird spätestens nach einem Tag an der Rezeption seine Meinung revidieren. Der Artikel "Hotellerie – Was ist das?"(siehe Quellenverzeichnis) verdeutlicht schnell, wie komplex dieses Arbeitsfeld tatsächlich ist.

Da jeder Mitarbeiter Aufgaben aus verschiedenen Bereichen übernimmt, muss sein Wissen breit gefächert sein. Besonders an der Rezeption, wo der intensivste Gästekontakt stattfindet, sind zahlreiche Kompetenzen gefragt: eine professionelle und freundliche Gästebetreuung, lösungsorientiertes Arbeiten und ein hohes Qualitätsbewusstsein. Dabei spielt es keine Rolle, ob es um ein Getränk, ein Gericht oder die Sauberkeit des Zimmers geht – der Gast erwartet exzellente Leistung, schließlich hat er dafür bezahlt.

Im Management arbeiten wir kontinuierlich daran, innovativ zu agieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben und für unsere Gäste attraktiv zu sein. Die Branche ist stark von Trends, Saisonalität und digitaler Entwicklung geprägt. Faktoren wie Nachhaltigkeit, Individualisierung und technologische Innovationen spielen eine immer größere Rolle für den Erfolg eines Hotelbetriebs.

Ein oft unterschätzter Aspekt ist die Belastung der Mitarbeiter. Sie müssen sich stetig an neue Trends anpassen und geraten während der Arbeit häufig an ihre Grenzen. Die Hotelarbeit kann bereichernd, aber ebenso anstrengend und stressig sein. Denn ein unzufriedener Gast, der sich an der Rezeption beschwert, interessiert sich nicht dafür, ob der Mitarbeiter gerade einen schlechten Tag hat. Freundlichkeit und eine unbeschwerte Ausstrahlung sind Grundvoraussetzungen. An der Rezeption muss man kommunikativ sein und jederzeit geduldig auf sich wiederholende Fragen eingehen. Ist das manchmal anstrengend? – Ja. Dürfen wir das dem Gast zeigen? – Auf keinen Fall. Der Gast ist König, und es ist unsere Aufgabe, dafür zu sorgen, dass er sich wohlfühlt und seine Erwartungen erfüllt werden.

Besonders herausfordernd ist die Vielfalt der Gäste, die aus verschiedenen Ländern und Kulturen kommen. Ihre Bedürfnisse unterscheiden sich stark: Während einige viele Fragen stellen, möchten andere alles selbst herausfinden. Daher müssen wir flexibel agieren und offen für alle Nationalitäten sein. Ein Hotel ist eine multikulturelle Arbeitsumgebung – sowohl die Gäste als auch die Teammitglieder stammen oft aus unterschiedlichen kulturellen Hintergründen. Das erfordert interkulturelle Kompetenz und ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen.

3. Vereinbarkeit der Rollen: Führungskraft und Coach

Bereits in den ersten Stunden der Coaching-Ausbildung lernen wir, dass sich die Rolle der Führungskraft und die des Coaches grundsätzlich unterscheiden und oft nur schwer miteinander vereinbaren lassen. Ein Vorgesetzter kann in vielen Fällen kein neutraler Coach für die Herausforderungen seines Mitarbeiters sein. Hier sind einige Gründe, die diese Perspektive untermauern:

Neutralität vs. Interessenvertretung

Ein Coach soll sich zurücknehmen, keine eigenen Lösungen vorgeben und den Coachee in seiner individuellen Entwicklung unterstützen.

Eine Führungskraft hingegen hat oft klare wirtschaftliche oder unternehmerische Ziele, die sie an ihre Mitarbeiter weitergeben muss. Dies kann dazu führen, dass Coaching-Prozesse unbewusst in eine gewünschte Richtung gelenkt werden.

Vertrauen vs. Hierarchie

Ein Coach arbeitet mit einer vertrauensvollen Beziehung, in der der Coachee sich offen äußern kann, ohne negative Konsequenzen fürchten zu müssen.

Eine Führungskraft hat jedoch eine Machtposition gegenüber ihren Mitarbeitern, was dazu führen kann, dass diese nicht völlig ehrlich über ihre Herausforderungen oder Probleme sprechen.

Langfristige Entwicklung vs. Kurzfristige Zielorientierung

Coaching ist auf langfristige persönliche Entwicklung und nachhaltige Veränderung ausgerichtet.

Führungskräfte stehen oft unter Druck, kurzfristige Ziele zu erreichen. Die Geduld, die für nachhaltige Coaching-Prozesse notwendig ist, kann dadurch beeinträchtigt werden.

Freiwilligkeit vs. Unternehmensvorgaben

Coaching basiert auf Freiwilligkeit und Eigenmotivation des Coachees.

Führungskräfte müssen hingegen Entscheidungen treffen und Anweisungen geben, die nicht immer mit den individuellen Interessen der Mitarbeiter übereinstimmen.

Möglichkeiten zur Auflösung des Konflikts

Trennung der Rollen: Führungskräfte sollten sich bewusst sein, dass sie nicht in jeder Situation als Coach auftreten können. In manchen Fällen kann es sinnvoll sein, externe Coaches einzubeziehen.

Coaching-Kompetenzen nutzen, aber nicht übertreiben: Führungskräfte können Elemente des Coachings in ihren Führungsstil integrieren (z. B. aktives Zuhören, systemische Fragen), sollten aber klare Grenzen setzen, um nicht in eine unklare Rollenverteilung zu geraten.

Meine Rolle im KOOS Hotel habe ich bereits beschrieben, ebenso wie den durchschnittlichen Arbeitsalltag eines Mitarbeiters. Jeder Mitarbeiter ist für uns eine Investition – insbesondere, weil er eine ausführliche Einarbeitung erhält. Unsere oberste Priorität ist es daher, gut eingearbeitete Kollegen langfristig im Unternehmen zu halten. Unser Hotel setzt auch auf soziale Nachhaltigkeit. Für uns als Management bedeutet das, dass wir uns Unstimmigkeiten nicht entziehen, sondern sie aktiv angehen.

Dieses Prinzip zeigt hervorragend die Vereinbarkeit der Rolle einer Führungskraft mit der eines Coaches. Wenn ein Mitarbeiter seine Aufgaben nicht erfüllt und dadurch in Konflikt mit seinem Vorgesetzten gerät, ist es für uns von großer Bedeutung, nicht nur sicherzustellen, dass sich dieser Fehler nicht wiederholt, sondern auch zu verstehen, ob der Mitarbeiter Unterstützung benötigt. Gibt es Hürden, die ihn daran hindern, seine Aufgaben zu erledigen? Fehlen ihm bestimmte Ressourcen oder Kompetenzen?

Hier kann ich die neu erworbenen Fähigkeiten aus meiner Coaching-Ausbildung gezielt einsetzen. Mein Ziel ist es, Mitarbeiter zum Mitdenken anzuregen, anstatt ihnen bloß Anweisungen zu geben. Entscheidend ist, dass wir gemeinsam das gleiche Ziel erreichen – der Weg dorthin kann individuell unterschiedlich sein. Durch gezielte Fragetechniken, aktives Zuhören und eine ressourcenorientierte Haltung kann ich meine Kollegen bestmöglich unterstützen.

Als privatgeführtes Hotel haben wir keine starren Vorgaben für Arbeitsprozesse. Wir als Mitarbeiter gestalten diese Prozesse selbst, was uns eine große Flexibilität ermöglicht. Darin sehe ich auch eine Chance zur Wertschätzung: Indem wir unseren Mitarbeitern Vertrauen schenken und sie als Experten bei der Lösungsfindung einbinden, fördern wir ihre Eigenverantwortung und Motivation. Ein moderner, coachender Führungsstil setzt darauf, Mitarbeiter zu befähigen, eigenständig Lösungen zu entwickeln, anstatt ihnen vorgefertigte Anweisungen zu geben.

Sonja Radatz beschreibt in Beratung ohne Ratschlag (2006) treffend die Rolle der Führungskraft als Coach. Sie betont, wie essenziell eine klare Kommunikation darüber ist, wann eine Führungskraft als Coach agiert und wann sie als Vorgesetzter handelt. Mitarbeiter sollten verstehen, dass Coaching-Situationen auf ihre persönliche Entwicklung abzielen, während Führungssituationen auf betriebliche Ziele ausgerichtet sind.

Die erfolgreiche Verbindung von Führung und Coaching kann zu einer stärkeren Mitarbeiterbindung, mehr Eigenverantwortung und einer nachhaltigen Entwicklung im Unternehmen beitragen. Sie erfordert jedoch ein hohes Maß an Selbstreflexion und eine bewusste Gestaltung der eigenen Führungspraxis.

4. Systemisches Coaching für Mitarbeiterzufriedenheit

Der Ansatz, eine nachhaltige Personalführung zu verfolgen und dadurch eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit zu erreichen, ist für unser Hotel ein absolutes Must-have. Dies war auch einer der Gründe für meine Entscheidung, die Coaching-Ausbildung zu absolvieren. Wie bereits im vorherigen Kapitel beschrieben, ist jeder Mitarbeiter eine Bereicherung für unser Unternehmen. Wir haben erkannt, dass jeder individuelle Stärken besitzt und nicht jede Aufgabe für jeden gleich gut geeignet ist – und das ist vollkommen in Ordnung.

Nicht zu vergessen ist, dass wir in einer Zeit leben, in der der Fachkräftemangel allgegenwärtig ist. Daher ist es unser Ziel, die individuellen Stärken unserer Mitarbeiter gezielt zu fördern. Es bringt niemandem etwas, wenn ein Kollege, der sprachlich weniger begabt ist, ausschließlich mit der Beantwortung von E-Mails betraut wird. Wenn er hingegen ein Talent dafür hat, an der Bar mit Gästen ins Gespräch zu kommen und erfolgreich zu verkaufen, sollte er genau dort eingesetzt werden – bevor er sich unglücklich fühlt und das Unternehmen verlässt.

Eine klare und offene Kommunikation ist in solchen Fällen essenziell. Jeder Mitarbeiter sollte sich wohlfühlen und gleichzeitig die Möglichkeit haben, seine Bedürfnisse und Wünsche offen zu äußern. Durch gezielte systemische Fragetechniken können wir gemeinsam zu fundierten Lösungen gelangen und Arbeitsabläufe entsprechend anpassen.

Da wir im Team arbeiten, ist es von großer Bedeutung, Konflikte frühzeitig zu erkennen und proaktiv anzugehen. Wir können es uns nicht leisten, dass Spannungen erst eskalieren, bevor sie thematisiert werden. Dank meiner Ausbildung habe ich erkannt, dass Konflikte nicht nur Herausforderungen darstellen, sondern auch Chancen bieten – sei es zur persönlichen Weiterentwicklung oder zur Optimierung von Abläufen im Unternehmen. Jede Auseinandersetzung birgt Lernpotenzial. Auch wenn Konfrontationen oft unangenehm sind, sollten wir uns ihnen stellen und die darin enthaltenen Möglichkeiten zur Verbesserung nutzen.

Durch systemisches Coaching schaffen wir eine Umgebung, in der Mitarbeiter ihre eigenen Lösungen finden und aktiv an Verbesserungen mitwirken können. Dies stärkt nicht nur das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, sondern fördert auch das Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen. Ein

wertschätzender Umgang und eine coachende Führungskultur sorgen dafür, dass sich unsere Mitarbeiter ernst genommen fühlen – was langfristig zu mehr Motivation, Engagement und Zufriedenheit führt.

5. Systemisches Coaching zur Förderung der Gästeerfahrung

Unsere Gästeerfahrung beginnt nicht erst beim Check-in, sondern schon viel früher – bei der inneren Haltung und Einstellung unserer Mitarbeiter. Genau hier setzt das systemische Coaching an, indem es den Blickwinkel erweitert und dazu anregt, Situationen aus einer neuen Perspektive zu betrachten.

Ein wesentlicher Bestandteil eines herausragenden Service ist die Fähigkeit, sich in den Gast hineinzuversetzen. Es geht darum, nicht nur eine Beschwerde zu hören, sondern zu verstehen, was dahintersteckt. Warum ist dieser Gast unzufrieden? Welche Erwartungen hatte er? Und was können wir tun, um ihm nicht nur eine Lösung, sondern ein echtes Wohlgefühl zu bieten? Systemisches Coaching trainiert unsere Mitarbeiter darin, den Perspektivwechsel bewusst vorzunehmen und gezielt nach den Bedürfnissen des Gastes zu fragen. Das verändert die Servicequalität enorm, weil der Fokus nicht nur auf der Problemlösung, sondern auf der gesamten Erfahrung des Gastes liegt.

In der Hotellerie gibt es für viele Situationen Standardlösungen – doch oft sind diese nicht genug. Gäste sind individuell, ihre Anliegen sind es auch. Systemische Methoden helfen unseren Mitarbeitern kreative Wege zu finden, Probleme zu lösen. Durch gezielte Fragetechniken und lösungsorientiertes Denken erkennen sie schneller, was der Gast wirklich braucht. Vielleicht geht es bei der Reklamation gar nicht um die kalte Suppe, sondern darum, dass er sich nicht willkommen fühlt? Systemisches Coaching gibt uns die Werkzeuge, tiefer zu blicken und nicht nur Symptome, sondern Ursachen zu erkennen – und genau das macht den Unterschied zwischen gutem und außergewöhnlichem Service.

In unserem Hotel empfangen wir Gäste aus der ganzen Welt. Jeder von ihnen bringt eigene Gewohnheiten, Erwartungen und kulturelle Hintergründe mit. Was in einem Land als höflich gilt, kann in einem anderen als distanziert empfunden werden. Hier setzt das systemische Coaching an: Es hilft uns, sensibel für kulturelle Unterschiede zu sein, ohne voreilige Schlüsse zu ziehen. Unsere Mitarbeiter lernen, Fragen zu stellen, anstatt Annahmen zu treffen. Sie entwickeln eine offene Haltung und trainieren ihre Empathie, um auf die unterschiedlichsten Bedürfnisse eingehen zu können. Das stärkt nicht nur die Gästezufriedenheit, sondern auch die Souveränität und Sicherheit unserer Mitarbeiter im Umgang mit internationalen Gästen.

Letztlich trägt systemisches Coaching dazu bei, dass unser Service nicht nur professionell, sondern auch herzlich und individuell ist. Es lehrt uns, dass jeder Gast einzigartig ist – und genau so sollte auch seine Erfahrung in unserem Hotel sein.

6. Langfristige Auswirkungen systemischer Methoden

Die Anwendung systemischer Methoden in der Hotellerie hat nicht nur kurzfristige Vorteile, sondern trägt langfristig zur nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens bei. Ein wertschätzendes, lösungsorientiertes und reflektiertes Miteinander stärkt nicht nur die Mitarbeiterzufriedenheit, sondern wirkt sich auch direkt auf die Gästeerfahrung und den wirtschaftlichen Erfolg aus.

Steigerung der Mitarbeiterbindung – Loyalität durch Wertschätzung

Die Hotellerie ist eine Branche mit hoher Fluktuation. Oft wechseln Mitarbeiter nach kurzer Zeit den Arbeitsplatz, sei es aufgrund von Stress, fehlender Perspektiven oder mangelnder Anerkennung. Systemische Methoden setzen genau hier an: Sie fördern eine offene Kommunikation, schaffen Raum für persönliche Weiterentwicklung und ermöglichen es den Mitarbeitern, aktiv an der Gestaltung ihres Arbeitsumfeldes mitzuwirken.

Durch regelmäßige Feedbackgespräche, individuelle Förderung und eine wertschätzende Unternehmenskultur fühlen sich Mitarbeiter ernst genommen und langfristig mit dem Unternehmen verbunden. Sie entwickeln eine stärkere Identifikation mit ihrem Arbeitsplatz und sind motivierter, sich aktiv einzubringen. Das führt dazu, dass sie nicht nur länger im Unternehmen bleiben, sondern auch engagierter und produktiver arbeiten.

Zufriedene Mitarbeiter bedeuten zufriedene Gäste – diese einfache Gleichung gilt besonders in der Hotellerie. Wenn Mitarbeiter motiviert und engagiert arbeiten, spüren Gäste dies unmittelbar. Ein freundlicher Empfang, eine zuvorkommende Betreuung und eine hohe Servicequalität sorgen dafür, dass Gäste sich wohlfühlen und gerne wiederkommen.

Systemische Coaching-Methoden helfen dabei, die Interaktion zwischen Mitarbeitern und Gästen bewusster zu gestalten. Beispielsweise lernen Mitarbeiter, sich in die Perspektive des Gastes zu versetzen und so individuelle Bedürfnisse besser zu erkennen und darauf einzugehen. Sie entwickeln ein Gespür für lösungsorientiertes Handeln, wodurch Beschwerden schneller und effektiver bearbeitet werden können. Ein Hotel mit einer offenen und wertschätzenden Unternehmenskultur wird automatisch zu einem Ort, an den Gäste gerne zurückkehren.

Systemische Methoden sind nicht nur ein kurzfristiges Instrument zur Problemlösung, sondern eine Philosophie, die langfristig die gesamte Unternehmenskultur prägt. Sie fördern eine kontinuierliche Verbesserung sowohl auf individueller als auch auf organisatorischer Ebene.

Durch die systemische Denkweise wird das Hotel nicht als starre Organisation, sondern als lebendiges System betrachtet, das sich stetig weiterentwickelt. Führungskräfte lernen, Veränderungen nicht als Bedrohung, sondern als Chance zu sehen und gemeinsam mit ihrem Team innovative Lösungen zu erarbeiten. Diese Kultur der Offenheit und Reflexion sorgen dafür, dass das Unternehmen langfristig wettbewerbsfähig bleibt, sich an neue Trends anpassen kann und eine starke Marke entwickelt.

Systemische Methoden haben weitreichende Auswirkungen auf die Mitarbeiterbindung, die Gästezufriedenheit und die nachhaltige Entwicklung eines Hotels. Sie fördern ein wertschätzendes Arbeitsumfeld, steigern die Servicequalität und sorgen für eine langfristige Wettbewerbsfähigkeit. Ein Hotel, das systemische Prinzipien in seine Unternehmenskultur integriert, schafft eine positive Atmosphäre für Mitarbeiter und Gäste gleichermaßen – und das zahlt sich aus.

Quellen:

Hotellerie- Was ist das?

https://www.h-hotels.com/de/reise-glossar/hotellerie letzter Zugriff: 23.02.2025

Radatz, S. (2017). *Beratung ohne Ratschlag: Coaching für die Praxis*. Wien: Lösungsfokussiert.
Stelter, R. (2012). *Narrative Coaching: Das Selbst in Bewegung bringen*. Heidelberg: Springer.
Rauen, C. (2020). *Handbuch Coaching und Beratung*. Göttingen: Hogrefe.