

Wie Mitarbeiter lernen, den Wechsel zu lieben

CHANGE MANAGEMENT

Änderungen im Betriebsablauf oder gar eine Neuausrichtung des Konzepts kommen bei der Belegschaft meist nicht gut an. Der Erfolg bleibt aber aus, wenn Veränderungsprozesse nicht mitgetragen werden.



Links oder rechts? Wohin die Reise auch gehen soll, der Chef muss seine Mitarbeiter auch emotional mitnehmen.

Eigentümerwechsel, Fachkräftemangel, Kostendruck, veränderte Ernährungs- und Freizeitgewohnheiten – es gibt nur wenige Branchen, in denen der permanente Wandel zum Alltag gehört, wie dies in Hotellerie und Gastronomie der Fall ist. Darum stehen die Menschen, die in Hotels und Restaurants Führungs- und Personalverantwortung tragen, vor einer besonderen Herausforderung: Angesichts wechselnder Rah-

menbedingungen müssen sie die ständige Veränderung zum Normalfall erklären und die Mitarbeiter motivieren, notwendige Change-Prozesse mit Überzeugung und kraftvoller Umsetzungenergie zu begleiten.

Bewahrer überzeugen

Das Problem dabei: Die meisten Mitarbeiter gehören zu den Bewahrern. Sie lieben es, wenn sie ihre bewährten Gewohnheiten beibehal-

ten können, alles beim Alten bleibt und sich gar nichts oder möglichst wenig ändert. Bewahrermentalität und die Macht der Gewohnheit auf der einen, Veränderungsdruck auf der anderen Seite – die Führungskraft muss aufpassen, nicht zwischen den Mühlen zerrieben zu werden. Das gilt insbesondere für die mittleren Manager: Die Geschäftsleitung oben erwartet „Vollzugsmeldung“ an der Veränderungsfrente, die Mitarbeiter wehren

sich gegen den Change und üben Druck von unten aus.

Was tun? Die Führungskraft sollte zunächst einmal analysieren, wie es um die eigene „Lust auf Veränderung“ steht. Wenn es Veränderungsängste und Vorbehalte gibt, kann die Veränderungsbereitschaft erhöht werden, indem sie sich die Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit des Veränderungsprozesses vor Augen führt und diese Argumente zugleich nutzt, um das Team zu überzeugen. Nur wer selbst eine ausgesprochene Veränderungsbegeisterung glaubhaft und authentisch vorlebt, darf diese Mentalität von seinen Mitarbeitern verlangen.

Die Bereitschaft zur Veränderung wächst, wenn die Führungskraft die Motivation für den Wechsel in emotionalisierende Bilder kleidet und ihn mit dem „höheren Ganzen“, einer handlungsanleitenden Vision und einem sinnstiftenden Bild von der Zukunft des Unternehmens verknüpft. Wenn die Mitarbeiter wissen, dass so Arbeitsplätze erhalten, die Kundenzufriedenheit gesteigert und die Reputation des Hotels oder des Restaurants erhöht werden können, sind sie motivierter, die Veränderungsprozesse offensiv zu unterstützen.

Fehler zulassen

Die Geschäftsleitung sollte dafür sorgen, eine Veränderungskultur zu etablieren. Dazu erklärt sie die Veränderungsmentalität zum Unternehmensziel und zum übergeordneten fundamentalen Zweck. Ist der „Wind of Change“ in der Unternehmensphilosophie verankert, beeinflusst dies die Festlegung der Bereichs-, Abteilungs-, Team- und Mitarbeiterziele.

Überdies verdeutlicht das Management: „Es dürfen Fehler gemacht werden!“ Denn viele Menschen haben Angst vor der Veränderung, weil sie fürchten, für Fehler Kritik einstecken zu müssen. Das lässt sich etwa so formulieren: „Fehler sind

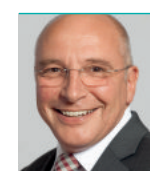
bei uns Lernchancen! Häufig ist ein Fehler der Startschuss für eine Verbesserung. Es geht darum, die Ursachen zu analysieren, um es beim nächsten Mal besser zu machen.“ Der Hotelmanager oder Restaurantleiter kann im Gespräch mit den Mitarbeitern auf Situationen in der Vergangenheit hinweisen, in denen das Team problematische Situationen bewältigt hat: „Wir haben doch schon ganz andere Sachen geschafft. Und jetzt auch das!“ In einem „Veränderungs-Meeting“ klärt der Leiter über die Hintergründe des Changeprozesses auf. Er beantwortet Fragen, erläutert die Folgen für Unternehmen und Abteilung – auch die unangenehmen –, greift

Checkliste

- Selbstanalyse: Wie steht es mit der eigenen Motivation?
- Lust auf Veränderung wecken
- Auf bereits Geleistetes verweisen
- Fehler erlauben

Veränderungsängste und -widerstände auf und entkräftet mögliche Einwände.

Ganz wichtig: Der Vorgesetzte bespricht in vertraulichen Vieraugengesprächen die Konsequenzen für den jeweiligen Arbeitsplatz. Zu den arbeitsplatznahen Veränderungsprozessen holt er sich das Ja-Wort der Mitarbeiter ein, die sich so mit der konkreten Veränderung einverstanden erklären. Aus lediglich Betroffenen macht die Führungskraft so emotional Beteiligte, die sich für den Wechsel aktiv einsetzen.



Der Autor **Volker Maihoff** ist Führungskräfte-trainer und Business Coach volker@maihoff.de

Börse für übrige Lebensmittel

Stuttgart/Hohenwestedt. Initiativen gegen Lebensmittelverschwendung gibt es viele. Nun hat dieses Jahr unter dem Motto „Verwenden statt Verschenden“ ein norddeutsches Start-up die Gastropreis-Börse gegründet. Die Online-Plattform hilft Gastronomen und Großhändlern, die Verschwendung einzudämmen und gleichzeitig Geld zu sparen. So geht's: Wer zu viel eingekauft oder produziert hat, bietet seine Ware einfach über die Börse an. Umgekehrt können sich Gastwirte preiswert mit Lebensmitteln versorgen. Das Portal steht nur Profis offen, Kosten entstehen nur bei einem Verkauf.

Der Gründer Stefan Koch bringt 25 Jahre Berufserfahrung in der Gastronomie mit – und viel Verantwortungsgefühl: „Einen Teil der Einsteller-Provision stellen wir sozialen Projekten in Deutschland zur Verfügung“, so Koch. *eck*

www.gastro-preisboerse.de

Auch Programmierprotokolle brauchen ihr Plätzchen

SICHERE KASSE

Die wachsende Datenflut muss regelmäßig dokumentiert werden. Betriebsprüfer achten sogar auf Bedienrechte fürs Kassensystem.

Berlin. Der Umfang digitaler Daten im Unternehmen wächst unaufhörlich. Dabei sind all diese Daten aufbewahrungspflichtig. Ein Verlust kann bei einer Betriebsprüfung fatale Folgen haben. Deshalb benötigt jedes Unternehmen eine Verfahrensdokumentation, die den Umgang mit digitalen Daten im Unternehmen beschreibt.

Grundlage einer jeden Verfahrensdokumentation sollte die Analyse sämtlicher Unternehmensbereiche mit dem Fokus auf alle vorhandenen digitalen Daten sein. Für jeden Bereich ist etwa zu klären, wie und wo die einzelnen Daten entstehen, wie die Nutzung der Daten im Unternehmen erfolgt, wo sie gespeichert werden und wer Zugriff auf die elektronischen Daten hat. Die betrieblichen Prozesse, bei denen

digitale Daten entstehen, verarbeitet und archiviert werden, sollten stichwortartig zusammengefasst und um vorhandene Arbeitsanweisungen und Bedienungsanleitungen ergänzt werden.

So ist beispielsweise im Verkaufsbereich das verwendete elektronische Kassensystem in Art, Ort und zeitlicher Nutzung zu benennen. Auch die vergebenen Bedienrechte am Kassensystem gehören in die Verfahrensdokumentation. Die namentliche Benennung der Mitarbeiter ist jedoch nicht notwendig. Jedes Kassensystem ist mindestens vor dem ersten

Einsatz auf die Bedürfnisse im Unternehmen anzupassen. Werden Programmierprotokolle aufbewahrt, und wenn ja wo? Die grundsätzliche Beantwortung dieser wie auch der folgenden Fragen sollte mit Hilfe der Verfahrensdokumentation möglich sein: Wie und wo werden Angebote zur Rush Hour dokumentiert?

Wie erfolgt die tägliche Datensicherung aller steuerlich relevanten Daten? Ist das Kassensystem mit einem Warenwirtschaftssystem verbunden? Wenn ja, wie werden die Daten zwischen beiden Systemen abgeglichen? Ungeklärte Differenzen zwischen den Systemen werden in künftigen Betriebsprüfungen darüber mitentschieden, ob die Buchhaltung ordnungsmäßig ist.

Wenn ja, wie werden die Daten zwischen beiden Systemen abgeglichen? Ungeklärte Differenzen zwischen den Systemen werden in künftigen Betriebsprüfungen darüber mitentschieden, ob die Buchhaltung ordnungsmäßig ist.



Foto: Colourbox.de

Auch im Einkaufsbereich entstehen digitale Daten, da Lieferantenrechnungen per E-Mail versandt werden. Diese Rechnungen müssen unverändert für den Archivierungszeitraum von zehn Jahren elektronisch aufbewahrt werden. Deshalb ist etwa zu klären, wo und wie sie abgelegt werden. Die Ablage im persönlichen Mitarbeiter-Postfach ist nicht ausreichend. Bei der dauerhaften Archivierung ist die Rechnung vor Veränderungen zu schützen, sind vorgenommene Änderungen zu dokumentieren. Hier kann beispielsweise ein Dokumentenmanagementsystem Abhilfe schaffen. Das gilt auch für alle anderen Unternehmensbereiche.

Weitere Informationen zu den verschärften Anforderungen der Finanzverwaltung (GoBD) vermittelt die Seminarreihe „Sichere Kasse 2017“ der ETL Adhoga Steuerberatung und der Kassenexperten von Orderbird. *Erich Nagl*

www.sicherekasse2017.de