

CHANGE MANAGEMENT

**Wege im Change Management
zur lernenden Organisation
in Hotellerie und Gastronomie**

Inhalt

- Begrifflichkeiten & Grundlagen
- Zeit des Wandels & neue Anforderungen an Führung
- Change Management im Tourismus
- Gemeinsamkeiten langlebiger Unternehmen
- Der 6-Stufen-Zyklus des Change Managements
- 3 Bausteine lernender Organisationen (HBM)



Begriff Change Management

- Auch **Veränderungs-** oder **Transformationsmanagement**
- Ursprünge in den 1950er Jahren
- Bis 1960: hierarchische Organisationen klar zugeordnete Aufgaben jedes Mitarbeiters
- 70er Jahre: Wunsch nach stärkere Mitarbeiterzentrierung, stetiger Ausbau dieser Ansätze
- 80er Jahre: Mitarbeiterzentrierung oft als „Organisationsentwicklung“ bezeichnet
- Bis Mitte 90er: klare Trennung zw. strukturellen bzw. strategischen Veränderungen und mitarbeiterzentrierten Ansätze
- Seit ca. 10 J. ganzheitliche Betrachtung des Themas „Veränderungen steuern“



Definition Change Management

- „Change Management ist die Handlung und Aktivität in einer lernenden Organisation, die das Ziel hat, eine kontinuierliche Verbesserung von Strukturen und Prozessen in der gesamten Organisation und unter aktiver Beteiligung der in ihr arbeitenden Führungskräfte zu erreichen“. (Scholz 2000: 5)
 - zuerst Änderung der **Einstellung, Werte** und **Verhaltensweisen** der Mitglieder des Unternehmens notwendig bevor sich ein System selbst wandeln kann
 - Voraussetzung Menschenbild: Ch. M. geht vom **entwicklungs- und lernfähigen** sowie **verantwortungsvollen** ganzheitlich denkenden Mitarbeiter aus (vgl. Dettmer 2005: 190)



Zeit des chaotischen Wandels

- Unternehmerisches Wirtschaften und betriebliches Management vollziehen sich heute unter anderen Voraussetzungen als noch vor wenigen Jahren
- Es herrschen neue Herausforderungen:
 - Stärkerer Verdrängungswettbewerb
 - Schnelle Veränderung der Konsumentenwünsche- und bedürfnisse
 - Jeder einzelne sieht sich konfrontiert mit stetig ändernden Anforderungen
- Nicht nur reagieren, sondern agieren!
- Kreatives/aktives Handeln ist nur in lernender Organisation möglich und gestattet den Wandel (Chancen und Risiken)



Neue Anforderungen an die Führung

- Change Agent
 - = Manager der Veränderung
 - Funktion als Trainer, Coach, Berater
- Andere Führungskultur
 - Selbstverantwortung, Selbstorganisation der Mitarbeiter
 - Schaffung von Flexibilität und Lernbereitschaft aller Mitarbeiter
 - Lernen wie Nicht-Lernen zieht Veränderungen nach sich
- Basis: Vertrauen

Vertrauen gegenüber dem Management und in die Einsicht der Mitarbeiter



Was bedeutet C.M. für den Tourismus?

- Veränderungen im Gastgewerbe finden immer statt
- Für Tourismusbetriebe wird die kreative Unruhe die Zukunft bestimmen
- Zukunftentscheidend: Wechselwirkung zwischen Lernen und Verändern
- Richtige Mischung zwischen Lernfähigkeit und Stabilität (Tradition, Beständigkeit und Dauerhaftigkeit)

Durchschnittsalter vieler Dienstleistungsunternehmen im westlichen Europa: 20 Jahre

Einige Hotels werden hingegen über 100 Jahre alt

- Gründe für die kurze Lebensdauer:
 - rein ökonomisches denken und handeln
 - Vernachlässigung des wichtigsten Kapitals – die Mitarbeiter



4 Gemeinsamkeiten langlebiger Unternehmen

- Langlebige U. verstehen sich als Überlebensgemeinschaften
 - 1) Konservatives Finanzgebaren
 - 2) Bewusstsein der eigenen Unternehmensidentität
 - 3) Lernende Unternehmen – Aufgeschlossenheit für neuer Ideen
 - 4) Optimierung des Kapitals nur als notwendige Ergänzung zum Optimieren der Mitarbeiter
- Wesentliche Voraussetzung: Gemeinschaftssinn
 - Mitarbeiter sind von zentraler Bedeutung
 - Toleranzprinzip, Ideen suchen, Kreativität fördern, Mitarbeiterentwicklung



Der Sechsstufen-Zyklus 1/6

1. Gemeinsame Berücksichtigung von harten und weichen Faktoren der Änderung

- Harte Faktoren: Re-engineering der Hardware: einseitige Rationalisierungsmaßnahmen
- Weiche Faktoren: Teamarbeit, Innovationsbereitschaft, Fehlerkultur, Eigenverantwortung und Kreativität
- Alle Maßnahmen, die mit Einstellung und Verhalten seitens aller Mitarbeiter zu tun haben, müssen integriert werden und dürfen nicht separat betrachtet werden.
- Erfolgreiche Implementierung der harten Veränderungsmaßnahmen hängt entscheidend von den weichen Faktoren ab!



Der Sechsstufen-Zyklus 2/6

2. Kontaktaufnahme und Zielformulierung

- Kontaktaufnahme: viel miteinander reden um die inneren Landkarten abzugleichen.
 - Gespräche als Grundlage für Vertrauen
 - Schaffung des Verständnisses füreinander helfen Barrikaden zu überwinden
- Zielformulierung: Offene und detaillierte Formulierung von gemeinsamen Zielvorstellungen.
 - Die Grundeinstellung der Betroffenen ändert sich: man will selbst direkten Einfluss auf den Veränderungsprozess nehmen



Der Sechsstufen-Zyklus 3/6

3. Aufgaben- und Kompetenzverteilung

- Ohne eine klare (Neu-) Verteilung der Aufgaben und Kompetenzen herrscht Chaos.
- Daher: Schaffung von dynamischen Grenzen und Gestaltungsspielräume, die aber Verbindlichkeiten beinhalten.
- Aufgabenklärung sollte aber Entwicklungen und Kreativität zulassen.



Der Sechsstufen-Zyklus 4/6

4. Vereinbarungen und Ausnahmeregelungen

- Treffen von detaillierten Vereinbarungen, die eine Zusammenarbeit und das Teamverhalten zwischen den abgegrenzten Aufgabenbereichen erleichtern.
- Alle Vereinbarungen müssen so beschrieben werden, dass sie nachprüfbar und gemeinsam vorstellbar erscheinen.
- Größter Lerneffekt bei Umgang mit Ausnahmen:
 - „Wer ist zuständig, wenn...“
 - „Wer informiert wen...“
 - „Wer zieht unter welchen Bedingungen die Notbremse?“



Der Sechsstufen-Zyklus 5/6

5. Verantwortung und Realisierung

- Vereinbarungen nehmen Freiräume, aber gleichzeitig kennt jeder seinen Verantwortungsbereich.
- Niemand kann sich im Veränderungsprozess verstecken.
- Persönliche Verantwortung stärkt den Willen zum Umsetzen und Realisierung des Neuen.
- Bei der Erfüllung selbst gesetzter und gemeinsam vereinbarter Ziele steigt das Selbstvertrauen.
- Der Mitarbeiter selbst kann jetzt in seinem Feld den Wandel mitgestalten.



Der Sechsstufen-Zyklus 6/6

6. Feedback und Auswertung

- Ohne Erfolgskontrolle und ohne Auswertung und Ergebnisse der getroffenen Maßnahmen bleibt der Lernprozess im Unternehmen unvollständig.
- Gemeinsames Lernen ist über gemeinsam gemachte Fehler zu sprechen, sie zu korrigieren und bei dem nächsten Projekt nicht zu wiederholen.
- Zu einer lernenden Organisation wird man erst durch gemeinsames Auswerten und Feedback der vorangegangenen Stufen.



3 Bausteine lernender Organisationen

- Baustein 1: Ein lernfreundliches Umfeld
- Baustein 2: Konkrete Lernprozesse und -praktiken
- Baustein 3: Führungskräfte, die Lernen fördern

Artikel: Harvard Business Manager (HBM)



1. Ein lernfreundliches Umfeld

- Vier Eigenschaften

- Psychologische Sicherheit > Mitarbeiter haben keine Angst vor Herabsetzung > fühlen sich frei
- Wertschätzung von Unterschieden > konkurrierende Perspektiven stellen eine Bereicherung dar
- Offenheit für neue Ideen > Erkunden innovativer Lösungsansätze
- Zeit zur Reflexion > Zeit für eine Pause > Stress kontraproduktiv



2. Konkrete Lernprozesse & -praktiken

- Ziel: Wichtige Informationen schnell und effizient in die Hände und Köpfe derer bringen, die sie brauchen.
 - Wie werden Informationen gesammelt, verwertet und verbreitet?
 - Welche Experimente werden durchgeführt, um neue Produkte bzw. Dienstleistungen zu entwickeln?
 - Wie wird der Markt beobachtet?
 - Welche Analyse- und Auswertungsverfahren sollen installiert werden?
 - Welche Bildungs- und Schulungsmaßnahmen sind notwendig, um für die Weiterentwicklung der Mitarbeiter zu sorgen?



3. Führungskräfte, die Lernen fördern

- Organisationales Lernen wird stark durch das Verhalten der Führungskräfte beeinflusst
 - Aktives Zuhören
 - Zum Dialog und Diskussion ermuntern > Mitarbeiter werden zum lernen ermuntert
 - Bereitschaft andere Standpunkte in Erwägung zu ziehen > Mitarbeiter werden ermuntert Ideen einzubringen



Das Online-Tool

- Beantwortet die folgenden zwei Fragen
 - In welchem Maße ist Ihre Abteilung eine lernende Organisation?
 - In welcher Beziehung stehen die Faktoren zueinander, die das Lernen speziell in Ihrem Bereich beeinflussen?
- Anwendung
 - Für Einzelpersonen > Überblick über den eigenen Arbeitsbereich
 - Mehrere Mitglieder einer Organisation > Vergleich der Ansichten
- Vergleich mit den Referenzwerten
 - Verbesserungsmöglichkeiten
 - Vergleich der Ergebnisse einzelner Abteilungen



Das Online-Tool - Mc Donald's

- Video und Fragebogen

- <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/flatmm/hbrextras/200803/garvin/index.html>

- Ergebnis MACDO

- <https://survey2.hbs.edu/los/LosResults?sessionId=381B5FE533C282FF08CB3EBFBC7ACFC47E>



Fazit

- Hinter den Begriffen Change Management und lernende Organisation verbirgt sich kein Modetrend, ...
- ... vielmehr sind lernende Unternehmen im heutigen Informationszeitalter als Basiskonzept für alle Managementmodelle zu verstehen, ...
- ... und gerade im Tourismus haben sie eine besonders große Bedeutung.



**Vielen Dank
für eure Aufmerksamkeit**

Prüfungsfragen

- Frage 1: Was sind Gemeinsamkeiten langlebiger Unternehmen?
 - Konservatives Finanzgebaren
 - Bewusstsein der eigenen Unternehmensidentität
 - Lernende Unternehmen – Aufgeschlossenheit für neuer Ideen
 - Mitarbeiter sind nicht von zentraler Bedeutung
- Frage 2: Was gehört zur Basis des Changemanagement?
 - Vertrauen
 - Kreativität und Ideenförderung
 - Selbstverantwortung und –organisation
 - Rein ökonomisches Denken und Handeln

Quellenverzeichnis

■ Zusätzliche Literatur

- Dettmer, Harald (2005): Managementformen im Tourismus, München: Oldenbourg
- Doppler, Klaus / Lauterburg, Christoph (2005): Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt/New York: Campus
- Kraus, Georg / Becker-Kolle, Christel / Fischer, Thomas (2006): Handbuch Change-Management, 2. Auflage, Berlin: Cornelson
- Scholz, Christian (2000): Strategische Organisation, 2. Auflage, Landsberg/Lech: Moderne Industrie

