

HOST

Projektnummer: 2022-1-CY01-KA220-VET-000086365

Modul 3

CHANGE-MANAGEMENT

Autor:

BEST Institut für berufsbezogene Weiterbildung und Personaltraining GmbH
Österreich

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Diese Veröffentlichung spiegelt ausschließlich die Ansichten des Autors wider. Die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

Modultitel	Modul 3: Change-Management
Lernziele	<p>Ziel von Modul 3 ist:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Schulen Sie HotelmanagerInnen in der Planung, Verwaltung und Führung von Veränderungen in ihrer Organisation, die für die Integration von Personal mit Autismus erforderlich sind. 2. Bieten Sie einen Überblick über bekannte und praktikable Change-Management-Modelle, die in einer solchen spezifischen Situation auf den Gastgewerbesektor angewendet werden können. 3. Geben Sie grundlegende Informationen zum Erstellen eines Change-Management-Plans und eines Transferplans für den Informations- und Wissensaustausch zwischen Mitarbeitenden mit und ohne Autismus. 4. Geben Sie Einblick in die Bedeutung und Notwendigkeit erfolgreicher Teamarbeit und Zusammenarbeit von Menschen mit und ohne Autismus in einem Change-Management-Prozess. 5. Informieren Sie Hospitality-ManagerInnen über verschiedene Ressourcen und Techniken für einen effektiven Change-Management-Prozess.
Lernerfolge	<p>Durch Modul 3 sollen Hospitality-ManagerInnen in der Lage sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifizierung notwendiger Änderungen für die Einbeziehung von Personal mit Autismus in ihre Gastgewerbeorganisation • Planung und gemeinsame Umsetzung mit (anderen) Mitarbeitenden • Auswahl geeigneter Techniken und Tools aus, um diese spezifische Änderung zu koordinieren • Wissen über und Implementation von Praktiken der Team- und Zusammenarbeit, die diesen Wandel unterstützen • Nutzung von Werkzeugen und Techniken für das entsprechende Ressourcenmanagement sowie den Informations- und Wissenstransfer in dieser spezifischen Change-Management-Situation

Einführung

Der Gastgewerbesektor hat in den letzten Jahren viele Herausforderungen bewältigt, und eine der Konsequenzen ist die Suche nach neuen MitarbeiterInnen. Die Integration neuen Personals mit besonderen Bedürfnissen sollte gefördert und unterstützt werden. Dies bedeutet jedoch, dass man dessen besondere Bedürfnisse kennt und Prozesse, Verfahren, Techniken usw. an sie anpassen muss, ohne den Hauptgeschäftsschwerpunkt des Gastgewerbeunternehmens aus den Augen zu verlieren. All diese Aspekte können Kriterien darstellen, die einen effizienten Change-Management-Prozess erfordern, da sich die Organisation und das Personal anpassen müssen, um weiterarbeiten zu können.

Dieses Modul bietet eine erste Einführung in verschiedene Modalitäten des Change-Managements im Hinblick auf die Einbeziehung von Menschen mit Autismus in Teams im Gastgewerbe. Es untersucht, was Change-Management ist und wie es in einem Unternehmen im Gastgewerbe umgesetzt werden kann.

Zu diesem Zweck werden kurz zwei Change-Management-Modelle vorgestellt. Das Modul bietet auch einige Reflexionsbeiträge zu konkreten Fragen, die Hospitality-Führungskräfte klären sollten, um anschließend die notwendige(n) Maßnahme(n), deren Umsetzung und Koordination zu planen und zu entwickeln, um das Change-Management für diese spezifische Situation einzuleiten. Erkunden Sie die typischen Phasen, die ein Change-Management-Prozess durchläuft, und erfahren Sie, wie Sie einen Change-Management-Plan entwickeln, das Team in diesem Change-Management-Prozess unterstützen und den Informations- und Wissensaustausch zur Einbindung des neuen Personals fördern können.

Generell können Change-Management-Prozesse für alle Beteiligten eine Herausforderung darstellen, gleichzeitig bieten sie aber auch Chancen und neue Perspektiven. Davon können letztlich alle Mitarbeitenden, die gesamte Organisation und ihre Kundschaft profitieren.

Herausforderungen und notwendige Veränderungen sind als Chancen zu begreifen, auf die mit einer situationsgerechten Planung und sukzessiven Umsetzung aller Beteiligten reagiert werden kann und sollte.

Einheit 1: Die Definition von Change-Management

1. a. Was ist Change-Management?

Change-Management ist ein systematischer Ansatz für den Übergang oder die Transformation der Ziele, Prozesse oder Technologien einer Organisation. Ziel ist es, Strategien zu implementieren, um Veränderungen herbeizuführen, Veränderungen zu kontrollieren und Menschen dabei zu helfen, sich an Veränderungen anzupassen.

Um effektiv zu sein, muss eine Change-Management-Strategie berücksichtigen, wie sich eine Anpassung oder ein Austausch (im Fall von HOST die Einbeziehung von Personal mit Autismus) auf Prozesse, Systeme und (andere) Mitarbeitende innerhalb einer Organisation auswirkt. Es muss einen Prozess zum **Planen und Testen** von Änderungen, zum Kommunizieren von Änderungen, zum Planen und **Implementieren** von Änderungen, zum Dokumentieren von Änderungen und zum Bewerten ihrer Auswirkungen geben. In diesem Sinne sollten Hospitality-ManagerInnen in der Lage sein, diesen spezifischen Änderungsprozess in ihrer Organisation zu planen, zu verwalten und zu leiten.

1. b. Individuelles vs. Unternehmens-Change-Management

Beim individuellen Change-Management steht die Unterstützung und Schulung der Mitarbeitenden während des gesamten Prozesses im Vordergrund, um diesen bei der Anpassung zu helfen und ihren Widerstand gegen Änderungen abzubauen. Dies soll dazu beitragen, die Grundlage zu schaffen, die für die Umsetzung größerer Änderungen erforderlich ist.

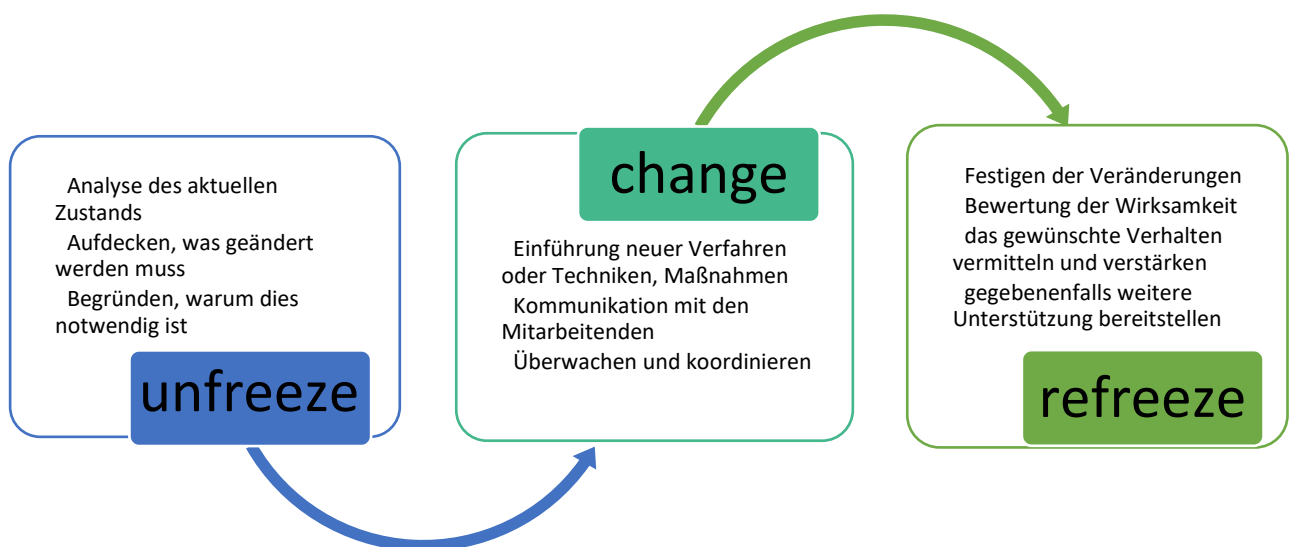
Unternehmens-Change-Management: Dieses Modell basiert auf der Idee, dass Veränderungen in der Geschäftswelt ein ständiger Prozess sind und dass Organisationen jederzeit bereit sein müssen, Änderungen zu bewältigen. Im HOST-Projekt wollen wir uns insbesondere mit dieser Art von Change-Management befassen und den Wandel auch in Zukunft für die Inklusion von Mitarbeitenden mit Autismus öffnen. Für dieses unternehmensweite Change-Management-Modell sollten wir die folgenden drei Hauptelemente berücksichtigen: die **Etablierung eines Standardsatzes von Prozessen und Tools** für das Change-Management, die **Gewährleistung von Führungskompetenz** auf allen Ebenen und die **Entwicklung von Strategien**, die eine Anpassung an Marktänderungen ermöglichen.

Einheit 2: Planen, Verwalten und Leitung von Änderungen in Arbeitsabläufen, Infrastruktur und Umgebung zur Inklusion von Personal mit Autismus

2. a. Beliebte Modelle für das Change-Management

Best-Practice-Modelle können Leitlinien liefern und Hospitality-Führungskräften dabei helfen, den Umfang der Änderungen anzupassen. Die folgenden beiden scheinen für den HOST-Kontext am besten geeignet zu sein:

Lewins Change-Management-Modell ist ein dreistufiger Prozess zur Bewältigung von Veränderungen in einer Organisation. Er umfasst die folgenden Schritte:



Das ADKAR-Modell von Jeff Hiatt zielt darauf ab, das Personal in fünf Phasen während des gesamten Veränderungsprozesses einzubinden.

- A** **Awareness/Bewusstsein:** Machen Sie dem Personal die Notwendigkeit einer Veränderung bewusst.
- D** **Desire/Wunsch:** Wecken Sie den Wunsch, an der Veränderung teilzunehmen und sie zu unterstützen.
- K** **Knowledge/Wissen:** Vermitteln Sie dem Personal das erforderliche Wissen.
- A** **Ability/Fähigkeit:** Die Mitarbeitenden üben neue Fähigkeiten, die für die Veränderung erforderlich sind.
- R** **Reinforcement/Verstärkung:** Präsentieren Sie erste Erfolge, um das Engagement des Personals zu festigen.

Zum weiteren Selbststudium könnten sich HotelmanagerInnen auch mit folgenden gängigen Modellen befassen: **Krügers Fünf-Phasen-Modell** oder **Kotters 8-Stufen-Prozess zur Leitung von Veränderungen** (verfügbar unter <https://www.qmbase.com/en/introduction-to-the-concepts-of-change-management/>).

2. b. Praktische Tools in unserem Change-Management

Digitale und **nicht digitale Change-Management-Tools** können Hospitality-ManagerInnen helfen, die für die Recherche, Analyse, Organisation und Implementierung von Change-Management-Aufgaben verantwortlich sind.

In einem kleinen Unternehmen können **digitale Tools** einfach aus Tabellen, Gantt-Diagrammen oder Flussdiagrammen bestehen. Größere Organisationen verwenden in der Regel Softwarepakete, um Änderungsprotokolle digital zu verwalten und den beteiligten Mitarbeitenden eine integrierte, ganzheitliche Sicht auf Änderungen und deren Auswirkungen zu bieten.

Hier sind einige **wichtige nicht-digitale Tools**, die verantwortliche Führungskräfte im Gastgewerbe nutzen könnten:

- **Kulturanalyse:** Zur Identifizierung von Hindernissen für Veränderungen.
- **Konfliktmanagement:** Zur Vermittlung bei eskalierenden Spannungen.
- **Teambuilding:** Zur Stärkung des Teamzusammenhalts in turbulenten Zeiten.
- **Änderungsberichterstattung:** Zur Dokumentation des Fortschritts anhand der wichtigsten Leistungsindikatoren (KPIs).
- **Coaching:** Um Personal bei der Anpassung an neue Rollen zu helfen.

Einheit 3: Implementierung und Überwachung von Anpassungen

3. a. Wichtige Phasen eines effektiven Change-Management-Prozesses

- **Identifizieren Sie Bereiche, die einer Änderung bedürfen:** Sehen Sie sich Ihre Abläufe genau an, um Bereiche zu identifizieren, die geändert werden müssen und die dem Gesamtziel der Integration von Mitarbeitenden mit Autismus zugutekommen. Änderungen können die Einführung neuer Technologien, die Anpassung der Organisationsstruktur, die Verbesserung der Arbeitsmoral, die Veränderung der Unternehmenskultur, die Schulung des Personals und Änderungen am Arbeitsplatz und an den Arbeitsabläufen bedeuten.
- **Brainstormen Sie Ideen zur Umsetzung von Änderungen:** Dabei geht es darum, Ideen für die Änderungen zu entwickeln, die Sie vornehmen möchten, und zu überlegen, wie Sie – und idealerweise Ihr Change-Management-Team – diese umsetzen möchten. Die Festlegung, wie Sie Ihr Ziel erreichen, ist genauso wichtig wie die Festlegung, wohin Sie gehen.
- **Erstellen Sie Ihren Change-Management-Workflow:** Stellen Sie sich einen Bauunternehmer vor, der seinen Angestellten Anweisungen gibt, sobald alle Pläne fertiggestellt sind und der erste Spatenstich erfolgen kann. Ein umfassender Change-Management-Workflow beschreibt

detailliert alle Schritte, die für die identifizierte Änderung erforderlich sind. Damit ist es einfacher, alle auf dem gleichen Stand zu halten und sicherzustellen, dass alle die gleichen Prozesse befolgen.

- **Implementieren Sie den Änderungsprozess und überwachen Sie seine Ergebnisse/Erfolge:** Scheuen Sie sich nicht, bei Bedarf während des Prozesses Anpassungen vorzunehmen. Es ist wichtig, den Erfolg des Implementierungsprozesses in jeder Phase zu überwachen. Eine Change-Management-Strategie, die keinen Spielraum für Flexibilität bietet, ist eher eine Fessel als ein Fahrplan zum Erfolg.
- **Messen und optimieren Sie Prozesse im Laufe der Zeit:** Die Verfolgung von Key Performance Indicators (KPIs) im Laufe der Zeit hilft dabei, Geschäftsprozesse zu messen und zu optimieren. Sie können einen datengesteuerten Ansatz wählen, um alle Prozessanpassungen zu optimieren, damit Ihre Ergebnisse den Erwartungen entsprechen.

3. b. So erstellen Sie einen Change-Management-Plan

Als Unternehmen, das sich im Wandel befindet, müssen Sie Ihr Personal auf das vorbereiten, was vor ihnen liegt. Veränderungen können für alle Beteiligten schwierig sein. Wenn es jedoch einen Prozess gibt, dem sie folgen können, erleichtert dies den Übergang und hilft den Mitarbeitenden, an Bord zu bleiben.

Ein **Change-Management-Plan** ermöglicht es, die Änderung frühzeitig und so oft wie nötig zu kommunizieren. Er hilft beim Start von Schulungen und Support. Er kann verwendet werden, um mögliche Fragen zu beantworten. Er kann auch dazu beitragen, den Widerstand gegen Änderungen zu verringern, die Arbeitsmoral der Mitarbeitenden zu steigern und ein positiveres Arbeitsumfeld zu schaffen. Darüber hinaus ist er ein Instrument, um die Auswirkungen von Änderungen während der Durchführungs- und Kontrollphase zu kontrollieren und so Kosten- und Zeitüberschreitungen, inkohärenten Umfang oder ein Change-Management von schlechter Qualität zu vermeiden.

Es lohnt sich nicht, bei der Erstellung eines Change-Management-Plans einen Einheitsansatz zu verfolgen, da dabei die besonderen Herausforderungen/Chancen, die mit bestimmten Änderungen einhergehen, sorgfältig berücksichtigt werden müssen. Sehen Sie sich die folgenden Schritte zur Umsetzung an:

Schritt 1: Definieren Sie Ihre Change-Management-Ziele: hierzu gehört das Identifizieren der Herausforderungen oder Chancen, die mit bestimmten Änderung einhergehen können, sowie das Formulieren der gewünschten und erwarteten Ergebnisse.

- Verstehen Sie die Änderungen: Machen Sie sich mit den erforderlichen Änderungen und ihren Auswirkungen sowie den Methoden vertraut, die Sie zur Priorisierung von Änderungsanforderungen verwenden.
- Setzen Sie sich Sensibilisierungsziele: Ihr Plan sieht vor, dass die Mitarbeitenden sich der Änderungen bewusst sind und sie diese annehmen.
- Definieren Sie KPIs: Definieren Sie quantifizierbare KPIs, um den Erfolg Ihres Plans sicherzustellen. Wie werden Sie Ihren Erfolg messen? Wenden Sie die Kennzahlen an, die im Kontext der Änderung sinnvoll sind.
- **Schritt 2: Bauen Sie Ihr Change-Team auf:** Priorisieren Sie den Aufbau eines starken Change-Management-Teams mit den erforderlichen Ressourcen, indem Sie Personen in Führungspositionen aus verschiedenen Abteilungen (einschließlich Finanzen) berücksichtigen. Der Aufbau von Allianzen mit verschiedenen Abteilungen erleichtert es, mit dem Rest des Teams zu kommunizieren und es über die Änderungen zu informieren, sowie während des gesamten Änderungsprozesses Unterstützung zu bieten.

Schritt 3: Entwickeln Sie gemeinsam mit Ihrem Team Ihren Change-Management-Plan:

- Erstellen Sie eine Aufgabenliste: Dies ist eine Checkliste mit umsetzbaren Aufgaben, die Sie erledigen müssen, um Ihre Ziele zu erreichen. So bleibt Ihr Team auf Kurs und sie kann leicht als Referenz verwendet werden, wenn die nächsten Schritte festgelegt werden.
- Erstellen Sie einen Zeitplan: Weisen Sie jeder Aufgabe auf Ihrer Liste konkrete Fälligkeitsdaten zu und stellen Sie sicher, dass diese Termine eingehalten werden. Wenn Aufgaben vor der Einführung der Änderungen nicht abgeschlossen werden können, sollten Sie ihre Fälligkeitsdaten anpassen oder sie entsprechend ihrer Wichtigkeit und Machbarkeit priorisieren.

Schritt 4: Erstellen Sie eine Kommunikationsstrategie: Die Entwicklung einer klaren und prägnanten Kommunikationsstrategie kann dazu beitragen, dass alle Zugriff auf die erforderlichen Informationen haben und verstehen, was während des gesamten Change-Management-Prozesses passiert. Beachten Sie Folgendes:

- Stellen Sie sicher, dass alle Beteiligten – das beteiligte Personal, aber möglicherweise auch Ihre Gäste/KundInnen sowie LieferantInnen und externe PartnerInnen – über den Change-Management-Prozess sowie den Projektzeitplan und die Ziele informiert sind.
- Erstellen Sie einen Zeitplan, wie oft Sie diesen Stakeholdern Aktualisierungen mitteilen.
- Sorgen Sie für klare Kommunikationskanäle (z. B. E-Mail, Telefon oder persönliche Treffen).
- Stellen Sie sicher, dass alle die Change-Management-Prozesse und -verfahren des Unternehmens verstehen.

Schritt 5: Führen Sie Ihren Change-Management-Plan aus. Dazu gehören die Umsetzung Ihres Kommunikationsplans, die Bereitstellung von Schulungen und die Überwachung des Fortschritts. Identifizieren Sie alle auftretenden Hindernisse und beseitigen Sie diese umgehend. Dies kann erreicht werden, indem Sie die Mitarbeitenden zur Beteiligung an der Veränderung ermutigen, von Anfang an transparent und kommunikativ sind und auf eventuell auftretende Widerstände eingehen.

Schritt 6: Den Plan auswerten, überprüfen und anpassen: Dabei geht es darum, den Erfolg der Änderung zu bewerten und Bereiche zu identifizieren, die im Change-Management-Prozess verbessert werden können, um dessen Wirksamkeit zu bestimmen. Dies können Sie beispielsweise auf folgende Weise tun:

- Verwenden Sie ein Change-Management-**Trackingsystem**, um alle vorgenommenen Änderungen zu überwachen. Auf diese Weise können Sie Problembereiche identifizieren und beheben, bevor sie zu größeren Problemen werden.
- Nutzen Sie **Leistungsindikatoren**, um den Erfolg des Plans zu messen. Mit einem kollaborativen KPI-Dashboard können Sie sehen, ob der Plan wie vorgesehen umgesetzt wird oder ob es unerwartete Nebenwirkungen gibt.
- **Überprüfen Sie regelmäßig** den Fortschritt des Teams, um sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden die Änderungen annehmen und dass alle erfolgreichen Änderungsinitiativen in zukünftige Change-Management-Pläne integriert werden.

Einheit 4: Teamarbeit und Zusammenarbeit im HOST Change-Management-Prozess

4. a. Einleitung

Sowohl Teamarbeit als auch Zusammenarbeit beinhalten die **Zusammenarbeit einer Gruppe von Menschen**, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen.

Der Hauptunterschied zwischen Zusammenarbeit und Teamarbeit besteht darin, dass bei der Teamarbeit die individuellen Anstrengungen aller Teammitglieder zur Erreichung eines Ziels gebündelt werden, während Menschen, die zusammenarbeiten, ein Projekt gemeinsam abschließen.

Menschen, die als Gleichberechtigte zusammenarbeiten, normalerweise ohne LeiterIn, können gemeinsam Ideen entwickeln oder Entscheidungen zur Zielerreichung treffen. Teamarbeit hingegen wird normalerweise von einer Person, die das Team leitet, beaufsichtigt. Die einzelnen Teammitglieder erhalten (individuelle) Aufgaben, die sie erledigen müssen, um zum Endziel des Teams beizutragen. Die Schaffung einer Umgebung, in der alle zur Zusammenarbeit ermutigt werden, kann einen großen Einfluss auf die Leistung eines Teams haben.

Allgemeine Einzelheiten zur Kommunikation mit/an Mitarbeitende sind Inhalt von Modul 2 (Kommunikationsverhalten und Fähigkeiten von HotelmanagerInnen, die erforderlich sind, um andere zu motivieren und autistischem Personal Feedback zu geben) sowie die Erforschung der sozialen Inklusion. Aus diesem Grund konzentriert sich die vorliegende Einheit auf allgemeine Praktiken, die dazu beitragen können, die Teamarbeit und Zusammenarbeit zwischen MitarbeiterInnen zu verbessern, die am Change-Management-Prozess beteiligt sind.

4. b. Effektive Strategien/Methoden zur Förderung von Zusammenarbeit und Teamwork in einem Change-Management-Prozess

Es gibt viele wirksame Strategien zur Verbesserung der Teamarbeit und Zusammenarbeit innerhalb einer Organisation. Hier sind einige Möglichkeiten, um kollaborative Teamarbeit in einem Change-Management-Prozess zu erreichen, der zur Einbeziehung (neuer) Teammitglieder mit Autismus initiiert wird:

- **Schaffen Sie die notwendige neue Infrastruktur/Umgebung am Arbeitsplatz:** Informieren Sie sich über die Bedürfnisse von Mitarbeitenden mit Autismus im Allgemeinen und des/der jeweiligen MitarbeiterIn Ihrer Organisation, anderem Personal und anderen Interessensgruppen. Überprüfen Sie mögliche Engpässe.
- **Rollen klären.** Es ist von entscheidender Bedeutung, dass die Rolle der Personen in der Gruppe, ihre individuellen und gruppenspezifischen Verantwortlichkeiten sowie die Erwartungen der Gruppe in Bezug auf die Veränderung geklärt werden.
- **Schaffen Sie offene Kommunikationskanäle.** Stellen Sie sicher, dass Pläne, Absichten, zukünftige Schritte, Ergebnisse und alle Anliegen auf offene Ohren und die richtigen Kanäle stoßen.
- **Etablieren Sie zielgerichtete Führung.** Schaffen Sie ein Umfeld für eine reibungslose Zusammenarbeit und berücksichtigen und implementieren Sie in einem Change-Management-Prozess gezielt Faktoren für gute Teamarbeit.
- **Ermöglichen Sie Führungswechsel.** Erlauben Sie den Führungsrollen, sich auf natürliche Weise zu verschieben und zu ändern, während das Projekt reift und sich unterschiedliche Anforderungen entwickeln.
- **Machen Sie Veränderungen zu einem positiven Schritt.** Helfen Sie Ihren Mitarbeitenden, Veränderungen positiv anzunehmen und die Angst vor dem Unbekannten loszulassen.
- **Feiern Sie Individualität.** Führungskräfte sollten individuelle Anstrengungen anerkennen und verstehen, dass jeder, insbesondere Menschen mit besonderen Bedürfnissen, mit unterschiedlichen Methoden, Stilen und Zeitplänen arbeitet.

- **Bleiben Sie neugierig.** Helfen Sie dem Team, externe Standpunkte zu berücksichtigen und zu erkunden, nach übergreifenden Themen zu suchen oder Fragen zu Autismus zu stellen, sich über neuen Verfahren, Erwartungen usw. zu informieren.
- **Schaffen Sie Problemlösung in der Gruppe.** Bringen Sie Ihr Team zusammen, indem Sie einen offenen Dialog und produktive Problemlösungsstrategien fördern.
- Seien Sie **durch Ihr eigenes Verhalten ein Vorbild.** Seien Sie Ihrem Team ein Vorbild für die Integrität und Verantwortlichkeit, die Sie sehen möchten.

Denken Sie daran, dass wir das HOST-Spiel als „neutrale“ Umgebung anbieten, um alle oben genannten Aspekte vor, während und jederzeit nach Beginn des Change-Management-Prozesses zu berücksichtigen.

Einheit 5: Wissenstransfer an KollegInnen, Peers und Untergebene in einem Change-Management-Prozess zur Einbeziehung von Menschen mit Autismus

5. a. Einleitung

Wissenstransfer ist der Prozess der Identifizierung, Dokumentation und Verbreitung von Informationen innerhalb einer Organisation.

Wissenstransfer bezeichnet den Austausch von Informationen zwischen Personen, Abteilungen oder innerhalb eines Unternehmens im Allgemeinen. Verschiedene Parteien können Wissen direkt teilen oder Wissen über eine zentrale Stelle veröffentlichen und darauf zugreifen. Die übertragenen Informationen können intern sein und aus der Organisation selbst stammen oder extern und von außerhalb der Organisation stammen.

Wissen kann entweder explizit (z. B. leicht zu sammeln, entweder physisch oder als Audio-/Videodateien zu verteilen) oder implizit (z. B. ein Produkt der Erfahrung) sein.

5. b. Wie man einen Wissenstransferplan in einem Change-Management-Prozess für die Einbindung von Personal mit Autismus entwickelt

Ein **Transferplan** ist ein schriftlicher oder mündlicher Plan zur Übertragung von Fähigkeiten und Fachwissen von einer fachlich kompetenten Person auf eine andere. Wenn ein Teammitglied mit besonderen Bedürfnissen in das Gastgewerbeunternehmen eintritt, sollten die bestehenden Strategien zur Informationsübertragung die Bedürfnisse von Menschen mit Autismus berücksichtigen,

um Informationen zu übertragen und etwaige Wissenslücken zu schließen. Die folgenden Schritte können Sie zur Entwicklung eines Plans zur Informationsübertragung am Arbeitsplatz verwenden:

- **Identifizierung von Personen mit den wesentlichen Kenntnissen:** Wer verfügt über die wesentlichen Kenntnisse für die Durchführung der Tätigkeiten, die die beschäftigte Person mit Autismus zu erledigen hat? Suchen Sie nach den Personen, mit denen diese zusammenarbeiten und von denen sie Informationen erhalten sollte, an die sie Informationen weitergeben sollte usw. Wessen Aufgaben könnten ohne die Arbeitsergebnisse der neuen Mitarbeitenden nicht ausgeführt werden und umgekehrt? Wer hat Erfahrung mit Autismus?
- **Erfassen des wichtigsten Wissens:** Geben Sie Personen, die über kritisches Wissen verfügen, Anreize, es zu teilen (z. B. räumen Sie ihnen während Besprechungen einen Zeitrahmen zum Sprechen ein, laden Sie sie ein, als SchlüsselmitarbeiterInnen an der Change-Management-Planung teilzunehmen). Automatisieren Sie den Prozess des Sammelns und Bereitstellens von Informationen für Wissensspeicher (z. B. Boxen zum Einreichen ihrer Beiträge) und stellen Sie Vorlagen/Tabellen bereit, um die Informationsübermittlung zu erleichtern.
- **Wissen speichern und verteilen:** Speichern Sie Daten übersichtlich und auf einfach zugängliche Weise, damit diese leicht zu finden sind und mehr Menschen darauf zugreifen können. Stellen Sie Wissen in mehreren Formaten zur Verfügung. Nutzen Sie Kanäle, die für Ihr Personal mit besonderen Bedürfnissen am besten geeignet sind (z. B. schriftliche, digitale, persönliche Übertragungen, Infografiken, Diagramme und andere visuelle Dokumentationsformate usw.).
- **Wissen nutzen:** Gehen Sie mit gutem Beispiel voran, indem Sie das gesammelte Wissen nutzen, um andere in der Organisation zum Nachahmen zu animieren. Führen Sie Schulungen durch, um den Mitarbeitenden zu vermitteln, wie sie den Wissensspeicher am besten nutzen können, um ihre KollegInnen mit besonderen Bedürfnissen anzusprechen und zu informieren (mithilfe des HOST-Spiels).
- **Kontinuierlich Wissen aufbauen und sammeln:** Fügen Sie externes Wissen von ExpertInnen hinzu und halten Sie Brainstorming-Meetings ab, um etwaige Herausforderungen im Change-Management-Prozess zu lösen. Pflegen und aktualisieren Sie im Laufe der Zeit weiterhin den Plan zum Sammeln von Wissen, um es zu einem Teil der Unternehmenskultur zu machen.

Einheit 6: Ressourcenmanagement für das geplante Change-Management

6. a. Einleitung

Unter Ressourcenmanagement versteht man die praktische Arbeit zur Planung, Terminierung und Zuweisung von Personal, Geld und Technologie zu einem Projekt/Programm.

Dabei handelt es sich um den Prozess der Ressourcenzuweisung, um den größtmöglichen organisatorischen Nutzen zu erzielen. Gutes Ressourcenmanagement führt dazu, dass die richtigen Ressourcen zur richtigen Zeit für die richtige Arbeit verfügbar sind. Ressourcen sind Finanzen, Personal, physischer Raum, Ausrüstung, Technologie und Zeit. Das Ziel besteht darin, die beste Ressourcenkombination zu verwenden, um die Anforderungen des Change-Managements zu erfüllen und gleichzeitig zu berücksichtigen, dass diese Ressourcen wahrscheinlich auch anderswo im Unternehmen benötigt werden.

Im Rahmen eines Change-Management-Prozesses wird das Ressourcenmanagement noch wichtiger, da es auch bedeutet, bestehende Ressourcenmanagementpläne an die ermittelten Änderungsbedürfnisse anzupassen. Der spezifische Fokus des HOST-Projekts liegt darauf, autistisches Personal erfolgreich in neurodiverse Teams im Gastgewerbe einzubinden und den Wechsel in eine neue Umgebung zu bewältigen, das hierfür zahlreiche neue Möglichkeiten bietet. In unserer spezifischen Situation bedeutet dies, die Ressourcen Zeit, Ausrüstung, Infrastruktur und Personal zu finden und bereitzustellen, um Mitarbeitende mit Autismus in das Team einzubinden.

6. b. Phasen des Ressourcenmanagements in diesem spezifischen Änderungsprozess

Wenn Sie neue Mitarbeitende mit Autismus in Ihr Team aufnehmen, müssen Sie planen und wissen, welche Ressourcen erforderlich sind. Die Ermittlung Ihres Ressourcenbedarfs ist die **erste Phase** des Ressourcenmanagements in diesem Change-Management-Prozess.

In der **zweiten Phase** mobilisieren Sie Ihr Team und berücksichtigen dabei die unterschiedlichen Fähigkeiten, die die Änderung in jeder Phase erfordert, entsprechend Ihrem Change-Management-Plan und den verfügbaren Personen mit den erforderlichen Fähigkeiten. Wenn Sie feststellen, dass bestimmte Fähigkeiten fehlen, entscheiden Sie hier, ob Sie über das Budget verfügen, um externe MitarbeiterInnen mit diesen Kompetenzen einzustellen. Alle erforderlichen Ressourcen werden in dieser Phase zugewiesen.

In der **dritten Phase** geht es darum, die von Ihnen gesammelten Ressourcen zu verwalten und Rollen und Verantwortlichkeiten klar zu definieren und zu kommunizieren. Dies geht Hand in Hand mit der Implementierungsphase Ihres Change-Management-Prozesses.

In der **letzten Phase** werden die Ressourcen auf Fortschritt, Effizienz und Effektivität bei der Erbringung ihres erwarteten Projektbeitrags überwacht. Es wird fast immer Verbesserungsmöglichkeiten geben, da Sie versuchen, die Ressourcen kontinuierlich zu optimieren, um dem Gastgewerbe und seinen Stakeholdern den größtmöglichen Nutzen zu bieten.

6. c. Ressourcenmanagementtechniken für unseren Änderungsprozess

Organisationen nutzen Ressourcenmanagementtechniken, um die Ressourceneffizienz zu maximieren. Dabei verlassen sie sich häufig auf Software, die für Transparenz sorgt und HotelmanagerInnen und ihren Change-Leadern dabei hilft, intelligentere Ressourcenentscheidungen zu treffen.

Bei der Ressourcenverteilung geht es um mehr als nur die Zuweisung von Ressourcen zu Ihrem Change-Management-Prozess. Sie berücksichtigt die Fähigkeiten Ihres Teams sowie deren Verfügbarkeit, vorhandene Ausrüstung und etwaige Anpassungsmöglichkeiten, bevor neue Werkzeuge oder Maschinen für Arbeitsplatzänderungen angeschafft werden. Zuweisungsberichte ermöglichen es Ihnen, Ressourcen nach verschiedenen Kategorien (wie Fähigkeiten, Kapazitäten, Verfügbarkeit usw.) zu filtern. So können Sie nicht nur sehen, wer gerade verfügbar ist und welche Ausrüstung heute verwendet wird, sondern auch, wann bestimmte Fähigkeiten oder Werkzeuge und andere Ausrüstung in Zukunft verfügbar sein werden, um eine bessere Planung und weniger Verzögerungen zu ermöglichen.

Mithilfe der Ressourcennutzung erhalten Sie Einblick in die Kapazität Ihres Teams über einen festgelegten Zeitraum und können feststellen, ob die Ressourcen über- oder unterausgelastet sind. Dies ist von entscheidender Bedeutung, da Studien zeigen, dass überausgenutzte Ressourcen häufig ausbrennen. Auslastungsberichte zeigen, wo Ressourcen eingesetzt werden, sodass Sie erkennen können, ob es Möglichkeiten gibt, ihre Effektivität, Produktivität und Leistung zu verbessern und gleichzeitig ihre Arbeitsbelastung überschaubar zu halten.

Ressourcennivellierung dient dazu, Angebot und Nachfrage auszugleichen. Es ist wichtig, die Ressourcen im gesamten Change-Management-Prozess für die Einbeziehung von Personal mit Autismus und für alle anderen Ressourcenanforderungen zu maximieren und den größtmöglichen Nutzen aus den bereits vorhandenen Ressourcen zu ziehen, bevor Sie eine Aufstockung des Personals oder die Einstellung von AuftragnehmerInnen, den Kauf neuer oder zusätzlicher Ausrüstung und eine drastische Veränderung des Arbeitsplatzes in Betracht ziehen. Das Ziel besteht darin, alle Fähigkeiten Ihrer Mitarbeitenden zu verstehen und zu wissen, wo sie möglicherweise Lücken schließen können, damit Sie den Ressourcenaufwand minimieren können. Dies kann sich auch auf die Zeit beziehen, die

in neue Verfahren oder die Verwendung neuer Geräte und Werkzeuge für die Einbeziehung autistischen Personals investiert werden muss.

Mithilfe der Ressourcenprognose können Sie Vorhersagen treffen, potenzielle Konflikte erkennen und Ressourcen in einem Zeitplan priorisieren. Stellen Sie sicher, dass der Change-Management-Prozess mit den entsprechenden Ressourcen reibungslos abläuft. Der eigentliche Nutzen liegt in der Fähigkeit, vor auszuplanen und die Ressourcen für ähnliche aktuelle und zukünftige Änderungsanforderungen im Gleichgewicht zu halten.

Zusammenfassung

Dieses Modul gibt einen ersten Einblick in wichtige Bausteine eines effizienten Change-Managements:

- Eine Begriffsklärung, verschiedene bekannte und bewährte Modelle des Change-Managements, praktische Werkzeuge und grundsätzliche Anregungen zur Planung, Durchführung und kontinuierlichen Bewältigung jeglichen Change-Managements im HOST-Kontext, wesentliche Phasen des Change-Management-Prozesses sowie wichtige Kriterien für einen Change-Management-Plan;
- Teamarbeit, Kollaboration und Optimierungspotenziale sowie Informations- und Wissenstransfer im Unternehmen für ein erfolgreiches Change-Management, Erarbeitung entsprechender Konzepte;
- Effizientes Ressourcenmanagement, sowie Möglichkeiten und einsetzbare Techniken des Ressourcenmanagements im HOST-Kontext.

Verweise

CIVIL SERVICE COLLEGE. (2023). *Understanding the differences between teamwork and collaboration.* Verfügbar unter: <https://www.civilservicecollege.org.uk/news-understanding-the-differences-between-teamwork-and-collaboration> [Zugriff am 29. September 2023]

INDEED. (2023). *Teamwork and Collaboration: How To Improve Both at Work.* Verfügbar unter: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/teamwork-and-collaboration> [Zugriff am 29. September 2023]

INDEED. (2023). *Why Knowledge Transfer Is Important (With Definition).* Verfügbar unter: <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/knowledge-transfer> [Zugriff am 3. Oktober 2023]

PERSONIO. (2023). *Mastering Change Management: Key Tips & Common Pitfalls.* Verfügbar unter: <https://www.personio.com/hr-lexicon/change-management-process/#what-is-change-management> [Zugriff am 3. Oktober 2023]

PLANVIEW. (2023). *What is resource management and why is it important?* Verfügbar unter: <https://www.planview.com/resources/guide/resource-management-software/resource-management-leverage-people-budgets/> [Zugriff am 3. Oktober 2023]

SPENDESK. RANA BANO. (2023). *6 steps to develop an effective change management plan.* Verfügbar unter: <https://www.spendesk.com/blog/change-management-plan/> [Zugriff am 29. September 2023]

TEAMWORK. BEN BRIDGEN. (2023). *Effective change management: A step-by-step guide.* Verfügbar unter: <https://www.teamwork.com/blog/change-management-process/> [Zugriff am 3. Oktober 2023]

TECHTARGET. (2023). *Definition Change Management.* Verfügbar unter: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/change-management> [Zugriff am 29. September 2023]