homme²

RAUM FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

10.2015 | „Den Mut nicht verlieren“
Catering Management

Umfrage Veränderungsmanagement

Den Mut nicht verlieren

Große Veränderungen in Großküchen sind häufig mit einem Neu- oder Umbau sowie mit der Einführung neuer Verpflegungskonzepte verbunden. Welche Erfahrungen haben Praktiker in der Branche damit gemacht? Catering Management sprach mit Managern, Planern und Beratern aus dem Bereich der Gemeinschaftsgastronomie über ihr Erleben und die Tipps, die sie ihren Kollegen mit auf den Weg geben können. (Von Maxi Scherer)

Foto: Seewöster

o Seewöster

er leitet Stefan
en und Sanie-
in der Betriebs-
nkenhäusern.

ßnahme oder
aller Regel vier
so ein Betrieb

tarbeitern aber
ind sie schon
frustriert, dass
sinnvoll ist, für
, weil sie ihre
ssen.

nschaft schon
en und durch
, damit sie sich

egel auch nach
zwei- oder
re genau, was
gedacht habe.

Beispiel wenn
ingebaut wur-
ngsberater des
nnschaft nach
orfeld geschult
zwei Wochen
och einmal di-
kommt.

in der Praxis,
chtig bedient.
kostet aller-
ig wird es ver-
gsmaßnahmen
.

Foto: Studierendenwerk Bielefeld

Mark Bothe,
Abteilungsleiter Hochschulgastronomie im Studierendenwerk Bielefeld

Ab Juni 2014 erfolgte die Zusammenlegung verschiedener Mensen in ein neues Gebäude, ausgelegt für insgesamt 7.500 Tischgäste inkl. Freeflow und Front Cooking.

Eine solch immense Umstellung lässt sich in der Theorie nur schwer simulieren, auch wenn wir uns vorbereitet haben. Alle Abläufe waren neu. Die Mitarbeiter haben sich trotzdem gut darauf eingestellt.

Schwierig war es, die Gästeströme zu lenken. Anstelle einer Linie zum Anstellen gab es nun mit dem Freeflow-Bereich und der Aktionstheke auf einmal vielfältige Möglichkeiten, sich zu bewegen.

Obwohl wir auf Bildschirmen informierten, liefen die Leute kreuz und *quer, sie wollten sehen, wie das Essen* an den neuen Theken aussieht. Wir sahen keine Theken mehr, nur noch Menschen. Die eigentlichen Schwierigkeiten waren jedoch technischer Natur. Es sind immer wieder Geräte ausgefallen, auch, weil die Koordination mit der neuen Gebäudetechnik noch nicht klappte. Das führte natürlich zur Verunsicherung der Mitarbeiter. Wir haben daher viele Gespräche geführt, Trainings veranlasst und auch später immer wieder bei den Kolleginnen und Kollegen nachgefragt. Bereits in den ersten Tagen nach der Eröffnung waren die gravierendsten Probleme gelöst.

Bis zum routinemäßigen und weitestgehend fehlerfreien Alltag dauerte es jedoch noch einige Monate.

Foto: MAN Diesel & Turbo

Gerhard Frauenschuh,
Leiter der Betriebsgastronomie von MAN Diesel & Turbo

Gerhard Frauenschuh führte die Betriebsgastronomie der MAN Diesel & Turbo SE in Augsburg ab 2008 in eine neue Ära.

Als ich meine Position antrat, wurde zu 90 Prozent mit Convenience-Produkten gekocht. Das entsprach nicht meinem Verständnis von Gastronomie als Dienstleistung, nicht nur, weil ich vorher selbständig war. Ich wollte und musste sofort die Abläufe ändern, denn ich war mit dem Anspruch eingestellt worden, Qualität und Nachfrage deutlich zu verbessern. Jetzt stellen wir etwa 80 Prozent selbst her und kochen in Chargen frisch, anstatt alles auf einmal vorzuproduzieren. Eine solche Umstellung ist auch für die Mitarbeiter der Betriebsgastronomie anstrengend. Mir ist es wichtig, mit Leuten zu arbeiten, die sich mit dieser Philosophie identifizieren können. Dadurch gab es auch einen Wechsel im Team und mehrere junge, hochmotivierte Leute stießen zu uns.

Der Erfolg gab mir recht: Wir starteten im Januar 2008 mit 179 Essen, schon im April haben wir erstmals die 1.000er-Marke geknackt. In solch einer Umbruchsituation ist es wichtig, Gespräche zu führen. Doch das allein reicht nicht: Es müssen anschließend natürlich auch Taten folgen.

Ich kann meinen Kollegen nur empfehlen, die Mitarbeiter mit ins Boot zu holen, sie einzubeziehen und ihnen die Möglichkeit zu geben, Eigeninitiative zu zeigen, um gemeinsam definierte Ziele zu erreichen

Foto: Schunk Group

Jörg Wiegand,
Leiter des Mitarbeiterrestaurants der Schunk Group in Heuchelheim

Im Frühjahr 2015 erfolgte ein kompletter Umbau der Küche sowie die Einführung neuer Speisenkonzepte.

Es ist etwas anderes, wenn man nicht morgens alles auf einmal kocht, sondern fünf Minuten, bevor der Gast kommt, mit dem Hochdruckkessel. Viele Produktionsprozesse wurden umstrukturiert, um bessere Qualität anbieten zu können. Wir mussten dazu den Spagat schaffen, eingefahrene Strukturen zu hinterfragen und bei den langjährigen Kräften ein neues Bewusstsein zu wecken. Ich habe intern viele Schulungen veranstaltet, unter anderem über Filme und Powerpoint-Präsentationen kommuniziert. Dazu haben wir teilweise nachmittags eine Stunde drangehängt oder am Tag in kleinen Einheiten etwas vermittelt. Ersteres war aber besser, denn während der Arbeit hat keiner den Kopf so richtig frei. Das ist ein ständiges Erklären und Wiedererklären. Der erste Schritt ist, zu verstehen, dass man etwas ändern muss. Der zweite ist das Umsetzen in die Praxis, und das bereitet meist Schwierigkeiten, wenn Arbeitsabläufe schon über einen längeren Zeitraum verinnerlicht sind. Die Mitarbeiter merken aber auch, dass das Essen bei den Gästen gut ankommt. Sie erhalten positives Feedback und dann macht es ihnen auch Spaß.

Man darf den Mut nicht verlieren. Als wir das erste Mal das gedünstete Gemüse angeboten haben, da haben die ersten Gäste erst einmal komische Bemerkungen gemacht, das Gemüse sei so hart. Dann muss man dran bleiben und sie überzeugen.

Foto: Hommequadrat

Klaus Häck,
Inhaber von Hommequadrat

Klaus Häck hat sich auf das Coaching und die Beratung von Führungskräften und Unternehmern in der Hospitality-Branche spezialisiert.

Das Wichtigste, was Führungskräfte wissen sollten ist, dass Veränderung immer Widerstand hervorruft. Es gibt Ausnahmen, aber die meisten Menschen können mit Veränderung erst einmal ganz schlecht umgehen: Ich bin direkt betroffen, weiß aber nicht, was auf mich zukommt. Die meisten Führungskräfte verstehen diese Reaktion nicht: Sie selbst haben sich monatelang vorher mit dem Thema beschäftigt. Für den Mitarbeiter ist die Situation ganz neu. Der zweite Aspekt ist, dass Veränderung Zeit braucht. Zeit, bis die Akzeptanz aufgebaut *ist für das Neue. Anschließend* geht es dann normalerweise sehr schnell.

Im Vorhinein sollten sich deshalb die Führungskräfte bzw. die Unternehmen immer wieder überlegen, ab wann sie die Mitarbeiter in den Veränderungsprozess integrieren. Im Unternehmen funktioniert eine Veränderung nur, wenn der Mensch bereit ist, sich zu verändern. Wenn das nicht erfolgt, kann das Ergebnis sein, dass sich die Stimmung im Team verschlechtert und Kündigungen nach sich zieht. Das gilt es zu vermeiden. Der Widerstand ist immer da. Aber diesen Widerstand kann man verringern, indem man rechtzeitig integriert, erklärt, was schwerer wird und was leichter wird. Sodass die Mitarbeiter sich das vorstellen können. Über die Kommunikation mit den Mitarbeitern verringert sich der Widerstand und die Akzeptanz wird höher.