

Alles fließt

Das Geheimnis erfolgreichen Changemanagements

Frankfurt, 1. Januar 2019 – Ein Unternehmen ist ein komplexes System aus einem engen und wechselseitigen Zusammenspiel von Mensch und Idee, verbunden mit und abhängig von diversen sozialen, wirtschaftlichen und finanziellen Faktoren. Ein System, das wie ein Mobile an vielen Bedingungen hängt, die sich gegenseitig beeinflussen, ändert sich ständig. Einen solchen lebendigen Organismus erfolgreich in die Zukunft zu führen, bedeutet vor allem den Menschen zu verstehen, der das System trägt und aus dem es entstanden ist. Ihn in die evolutionären Firmenprozesse einzubeziehen ist das Geheimnis erfolgreichen Managements. Der einschneidende Prozess der Veränderung einer Unternehmensstruktur muss von dieser immer erst einmal bewältigt werden: Neue Strukturen verändern gewohnte Abläufe, Entwicklungen müssen strukturell verarbeitet und in Psyche und Unternehmens-Workflow verankert werden. Damit ein Unternehmen den flexiblen Wandel leben kann, muss es sich in einem ersten Schritt von der Illusion lösen, ein komplexes Unternehmenskonstrukt anhand eines festgelegten Ablauf-Schemas verändern zu können. Die wahrscheinlich größte Herausforderung in der Anpassung von Unternehmensstrukturen liegt in der Tatsache, dass sich das Unternehmen selbst im ständigen Wandlungsprozess befindet. Firmen entwickeln sich durch einen wechselnden Arbeitnehmerstamm, changierende Kundenstrukturen oder z. B. durch Entwicklungen am Markt. Firmen, die erfolgreich sein möchten, müssen in einem ersten Schritt verstehen, dass ein ständiger Wandel innerhalb einer Firma nicht aufzuhalten ist, sondern seine fließende Dynamik sogar für den Fortschritt genutzt werden sollte. Das Herz der Veränderung schlägt im Arbeitnehmer. Unternehmen müssen also Sorge dafür tragen, dass er seinen Platz in der neuen Umgebung finden und ausfüllen kann. Der richtige Umgang mit Changemanagement ist damit der einer fließenden Organisationsentwicklung, bei der der Mensch im Unternehmen aktiv in den Wandlungsprozess einbezogen wird.

Denken in Systemen

Die Komplexität einer Firmenstruktur kennt kaum Grenzen. Unternehmenssysteme sind schließlich nicht räumlich begrenzt oder betreffen nur einzelne Individuen. Im Gegenteil: Jeder Faktor, der eine Firma ausmacht, beeinflusst einen anderen Faktor. Um ein System weiterzuentwickeln, kann es keine isolierten Lösungen geben. Das Unternehmen muss insgesamt als System gesehen und bearbeitet werden.

Der Mensch bedingt den hohen Grad der komplexen Abhängigkeiten innerhalb eines Unternehmens. Dank ihm lässt sich eine Firmenstruktur nur unter der Voraussetzung weiterentwickeln und lenken, dass die Menschen bereit sind, sich steuern zu lassen. Doch das macht die Sache kompliziert, denn Menschen leben ihre eigene, nicht berechenbare Dynamik, auf die sich Unternehmen einlassen müssen.

Das systemische Portrait

Um die Dynamik fassen zu können, macht in einem ersten Schritt das systemische Portrait den Status quo des Unternehmenssystems sichtbar. Es ist sinnvoll dieses Portrait z. B. im Vorfeld eines Projekts zu zeichnen, um mögliche Hindernisse im Vorfeld zu erkennen. Um es zu erstellen, müssen Unternehmen Antworten finden, z. B. auf die Frage, welche Ziele durch ein angestrebtes Projekt erreicht werden sollen. Außerdem ist es für einen Überblick spannend zu erfahren, welche Gruppen oder Personen Interesse an welchen Entwicklungen haben und wie diese zu dem geplanten Projekt stehen.

Ein systemisches Portrait arbeitet also so klar wie möglich die Herausforderungen der Zukunft für ein Unternehmen auf und bietet außerdem grundsätzlich die Möglichkeit, Personen und Individuen, die als Bestandteil des gesamten Systems verstanden werden wollen, besser in der Organisation zu verankern. Doch nicht nur positive Entwicklungen werden durch ein solches Portrait sichtbar.

Es zeigt auch auf, wo mögliche Herausforderungen liegen könnten. Aus diesem Grund sind auch Widerstände gegenüber dem Projekt interessant, ebenso wie die Art der Bedenken, die geäußert werden.

Sinnvolle Einrichtung: Widerstand

Auf den ersten Blick ist der Begriff des Widerstands negativ besetzt, doch für Unternehmen sind Kontrapunkte lebenswichtig. Schließlich kann sich ein System erst dann ändern, wenn es auf Widerstände stößt. Sie treten automatisch auf, wenn sich gewohnte Strukturen und Abläufe ändern: Viele Menschen fühlen sich schnell übergangen; das Management ist evtl. bei Strukturänderungen nicht ausreichend eingebunden oder unterstützt die Veränderungen nicht; neue Fähigkeiten müssen erworben werden; die Kommunikation zwischen der Fachabteilung und der IT ist schlecht... Schnell entstehen Existenzängste.

Unternehmen müssen akzeptieren, dass Widerstand in vielen Fällen emotionaler Natur ist. Er muss beachtet werden, um der Weiterentwicklung Raum zu geben. Gemeinsame Vereinbarungen, die im Dialog und über die Kommunikation entstehen, sind sehr viel erfolgreicher, als ständig dagegen zu arbeiten.

Die Kommunikation im systemischen Organisationsmanagement

Genau dieser Dialog ist für den Erfolg eines Changemanagement- Prozesses entscheidend, denn Kommunikation ist der wichtigste Bereich der Veränderung. Unternehmen bieten sich dabei verschiedene Möglichkeiten, in den Dialog mit dem Mitarbeiter zu treten. Ein positives Beispiel ist, Mitarbeiter anhand verschiedener Roll-outs über Entwicklungen zu informieren: z. B. Mitarbeiter in der Cafeteria den aktuellen Entwicklungsstand mit verfolgen lassen; über interne Medien informieren. Die wichtigste Aufgabe der internen Kommunikation ist: die Mitarbeiter informiert halten; denn je weniger sie wissen, desto mehr werden sie vermuten.

Das Prinzip der systemischen Fragen

Auch ein systemisches Management betont die Notwendigkeit und hohe Relevanz der Kommunikation. Verschiedene Techniken stehen zur Verfügung, die das Unternehmensmanagement befähigen, neue Wege zu gehen.

Zirkuläres Fragen oder Mehrbrillenprinzip ist eine Fragetechnik, mit der ein Problem aus der Sicht von Dritten beleuchtet wird. Das Pharma-Unternehmen sollte sich fragen, was der Kunde erwartet, und sich in die Situation der „anderen“ Seite hineinversetzen. Der Wechsel der Perspektive kann neues Denken erschaffen und neue Denkmuster überhaupt erst zulassen.

Weitere systemische Fragestellungen sind die positive Konnotation (Was ist möglicherweise das Gute daran, einen Auftrag nicht bekommen zu haben?) oder die paradoxe Intervention, die provoziert und das Gegenteil einer möglichen Lösung anbietet (Welche weiteren Möglichkeiten sehen Sie, um eine Lösung dieses Problems zu verhindern?).

Sie ist oft das einzige Mittel, wenn der Widerstand gegen die Veränderung unüberwindlich scheint.

Workcafé: Mitarbeiter an den Tisch holen

Kommunikation gemeinsam für und mit dem Arbeitnehmer pflegt der Ansatz des so genannten Workcafés. Die Aussage der Veranstaltung: Es gibt gute Gründe für die Veränderung. Warum tun wir was? Das Workcafé wird im sogenannten Founding Board geplant. Hierzu werden innerhalb eines Unternehmens diverse Projektteams gebildet, die verschiedene Bereiche, die für die Weiterentwicklung der Firma bedeutsam sind, bearbeiten. Die Ergebnisse werden im Workcafé den Mitarbeitern vorgestellt: Hier können Fragen gestellt und Anregungen aufgenommen werden. Tatsachen kommen auf diese Art auf den Tisch, werden offen angesprochen und gemeinsam erarbeitet. Das Workcafé ist ein Beispiel, wie Reflexion und Dialog in die Unternehmenskultur etabliert werden können und es möglich machen, konstruktiv mit Widerständen umzugehen, systemische Perspektiven einzunehmen und Führungskräfte und Multiplikatoren zu coachen und zu qualifizieren: Für ein erfolgreiches, gemeinsames Changemanagement.

AUTOR
Dr. Adam Sobanski
MAIN5 GmbH & Co KGaA

Zur Person: Dr. Adam Sobanski kennt als promovierter Chemiker mit über zehnjähriger Industrieerfahrung beide Welten: die des Beraters und die eines beratenden Managers – und kann so Lösungen anbieten, die in der realen Unternehmenswelt funktionieren.

Main5 (www.main5.de) wurde 2013 als Management Consulting Unternehmen gegründet und ist auf die Strategie-, Prozess- und Lösungsberatung internationaler Life Science Unternehmen in den regulatorischen Bereichen R&D, Regulatory Affairs und Quality Management fokussiert. Die Berater von Main5 kombinieren ihre methodischen und systemischen Vorgehensweisen mit einer langjährigen Industrieerfahrung. Auch komplexe Vorhaben führender Industriekunden werden durch den holistischen Ansatz umgesetzt, der Mensch steht dabei im Mittelpunkt auf dem Weg in die digitale Zukunft.

Weitere Informationen: MAIN5 GmbH & Co. KGaA, Verwaltungssitz: Schumannstr. 27, 60325 Frankfurt am Main, Tel.: +49 (0) 69 505 027 228, E-Mail: info@main5.de, Web: www.main5.de

PR-Agentur: euromarcom public relations GmbH, Tel. 0611/973150, EMail: team@euromarcom.de