

Changeorientiert, remote und digital

Unternehmensführung in der Corona-Krise

Corona bringt massive Herausforderungen, gerade für GmbH-Geschäftsführer. Durch Homeoffice hat der spontane Austausch vor Ort abgenommen. Das „Hineinhören“ in die Organisation wird schwieriger. Ad-hoc-Diskussionen zu strategischen Weichenstellungen, gerade jetzt überlebenswichtig, kommen zu kurz. Radikales Umdenken ist nötig. Systematischer Führungswandel und moderne digitale Tools sind entscheidend bei der Neuaufstellung des Unternehmens.

Den Wandel verstehen und führen

Aktuell durchlaufen viele Unternehmen einen radikalen Wandel in extrem kurzer Zeit. In Bezug auf digitale Prozesse scheint es, als würde eine –normalerweise Jahre dauernde – Transformation gerade im Parforceritt umgesetzt. Bevor jedoch kopflos Maßnahmen und Tools ausprobiert werden, sollten sich Geschäftsführer systematisch mit den Abläufen von Veränderungsprozessen auseinandersetzen. Das sogenannte „House of Change“-Modell des schwedischen Psychologen Claes F. Janssen ist hier ein gutes Instrument.

Das House of Change

Im „Haus der Veränderung“ gibt es vier Zimmer, jedes beschreibt einen anderen emotionalen Zustand im Zuge des Wandels. Die zentrale Aussage ist, dass bei jeder Veränderung immer alle vier Zimmer durchschritten werden müssen. Daher erklärt das Modell hervorragend das Verhalten von Menschen in Transformationen. Die vier Zimmer im House of Change unterscheiden sich jeweils durch den emotionalen Zustand und den Grad wahrgenommener Steuerungskompetenz.

Das Zimmer der Zufriedenheit

Das erste Zimmer ist das „Zimmer der Zufriedenheit“, die Phase vor der Veränderung. Geschäftsführung und Mitarbeiter fühlen sich wohl, das Unternehmen ist geordnet, Abläufe sind routiniert. Kommende Veränderungen werden klein geredet oder ignoriert. Dieser Status quo gerät ins Wanken, wenn – wie im Falle von Corona – schockartig alles auf den Kopf gestellt wird. Eine Zeit lang wird das Problem kleingeredet. Wenn aber klar ist, dass die Veränderung unausweichlich ist, betreten Menschen das nächste Zimmer, das „Zimmer der Ablehnung“.



Das Zimmer der Ablehnung

In diesem zweiten Zimmer wird die Veränderung bewusst wahrgenommen. Sie ist alternativlos, es ist klar, dass es so nicht weitergehen kann. Trotzdem wird der Wandel häufig weiter geleugnet. Schuldige werden gesucht, Angst und Wut dominieren. Mitarbeiter zeigen Widerstand, entweder passiv (durch Ignorieren neuer Prozesse) oder aktiv (mit Lobbyismus für die alten Vorgehensweisen).

Das Zimmer der Verwirrung

Im dritten Zimmer, dem „Zimmer der Verwirrung“, haben schließlich alle verstanden, dass sich etwas ändern muss. Der rationalen Erkenntnis folgt die emotionale Einsicht, dass der Status quo nicht aufrechterhalten werden kann. Verlustängste entstehen. Gleichzeitig sind neue Prozesse noch kaum gelebt und fehlerhaft. Chaos, fehlender Einfluss und mangelnde Kompetenz für die neuen Abläufe frustrieren. Es mangelt an Orientierung, man braucht Hilfe, muss

miteinander im Gespräch bleiben. Gerade für GmbH-Geschäftsführer ist es dann entscheidend, mit der Belegschaft gut vernetzt zu sein.

Das Zimmer der Erneuerung

Im vierten und letzten Zimmer des House of Change, dem „Zimmer der Erneuerung“, beginnen neue Abläufe und Erkenntnisse zu reifen. Der Tiefpunkt ist überstanden, das Neue beginnt zu funktionieren. Abläufe werden besser, erste Erfolge werden sichtbar. Die wahrgenommene Kontrolle und das Vertrauen in die Führung steigen. Trotz aller Erschöpfung: Die eintretenden Verbesserungen machen Lust auf die neue Zukunft. Man beginnt Pläne zu schmieden, welche der neuen Abläufe auch nach der Krise besser für das Unternehmen wären. Die Organisation spürt ihre Lernkurve, Mut und eine höhere Steuerungskompetenz als vor der Veränderung. Diese positive Dynamik gilt es wahrzunehmen und aktiv zu verstärken.

Ob mit diesem oder anderen Modellen: GmbH-Geschäftsführer sollten sich der Phasen von Change-Prozessen bewusst sein. Individuelle, teils sehr unterschiedliche Verläufe gilt es zu erkennen und zu respektieren. Wichtig außerdem: Je tiefgreifender eine Veränderung, desto länger dauert sie. Wandel kann schnell eingeleitet werden, dauert mitunter aber Jahre – auch schon vor Corona.

Digitale Tools für Dokumentation und Kommunikation nutzen

Die Organisation von laufendem Geschäft und neuen Projekten muss in Zeiten hoher Homeoffice-Quoten neu konzipiert und digital optimiert werden. Nichts wäre gefährlicher als Intransparenz, gerade in Zeiten, die ohnehin für viele GmbHs existenzbedrohend sind.

Digitale Kanban-Boards

Bei der Visualisierung von Abläufen oder Projekten haben sich, insbesondere in agil geprägten Unternehmen, viele Methoden etabliert, die gut funktionieren, wenn Mitarbeiter vor Ort sind. Ein Beispiel hierfür sind Kanban-Boards. Kanban ist eine evolutionäre Change Management Methode zur Optimierung von Abläufen und Aufgaben. Ihr wichtigstes Prinzip ist die Konzentration auf einige wenige Aufgaben, die gleichzeitig bearbeitet werden. Durch einen kontrollierten Workflow und einige einfache Regeln wird dafür gesorgt, dass im Projekt der Überblick gewahrt und der Durchlauf von erledigten Aufgaben maximiert wird.

Kanban-Boards hängen in der Regel physisch an der Wand und dienen der Planung und Visualisierung der anstehenden Tätigkeiten. Oftmals werden die dort geklebten Aufgaben-Zettel in täglicher Routine diskutiert und in Bezug auf Wichtigkeit und Fortschritt umgehängt. Klassischerweise in die Spalten „To-Do“, „Work In Progress“ und „Done“ unterteilt, verschaffen solche Boards insbesondere größeren Teams in komplexen Projekten einen schnellen, anfassbaren Überblick, wer gerade woran arbeitet. Die haptische Arbeit am Board führt zu einem hohen Gemeinschaftsgefühl, besserem Verständnis der Abhängigkeiten und großer Motivation.

Das Instrument kommt jedoch an seine Grenzen, wenn nicht jeder Mitarbeiter täglich die Chance hat, das Kanban-Board

zu bearbeiten. Selbst ohne Corona-Krise stellt sich das Problem der Nutzbarkeit bei verteilten Standorten und sporadischem Homeoffice. Eine effiziente Nutzung ist auf den Ort reduziert, an dem alle Mitarbeiter täglichen physischen Zugang zum Board haben. Im Ergebnis führt das zu einer asymmetrischen Informationslage, Frust und der (völlig falschen) Schlussfolgerung, dass Projekte mit einem standortübergreifenden Team nicht effizient umsetzbar seien. Digitale Kanban-Tools übertragen die Haptik der Boards und die spielerische Verschiebung von „Zetteln“ in die virtuelle Welt. Sie sind von überall und jedem Gerät nutzbar. Zu den bekanntesten Anbietern zählen Asana, Kanbanize, Trello, Monday und – nicht zuletzt aus Datenschutzgründen eine vielversprechende Alternative „made in Germany“ – Zenkit.

Gerade Unternehmen, die noch keine Erfahrung mit agilem Projektmanagement haben, sollten Kanban unbedingt ausprobieren. Allerdings direkt mit digitalen Kanban-Boards, um optimal für die standortübergreifende Zusammenarbeit, auch nach der Krise, gerüstet zu sein.

Digitale Kommunikations-Tools

Die unternehmensinterne Kommunikation per E-Mail, Word und Powerpoint ist ein Relikt der 90er und selten zeitgemäß. Die Tools beeinflussen dabei nicht nur die Effizienz, sondern auch das Betriebsklima: Empfinden Mitarbeiter es eher als Last oder Lust, sich mit den Kollegen auszutauschen? Steigern die etablierten Mittel die Distanz oder führen sie zu einer Demokratisierung der Unternehmenskultur?

Chat-Tools wie WhatsApp haben E-Mail im Privaten längst verdrängt. Entsprechende Software im Unternehmensumfeld ist später und zunächst primär in Technologieunternehmen eingeführt worden. Derzeit erlebt sie auch in traditionellen Organisationen einen extremen Zuspruch. Pionier für den firmeninternen Chat ist Slack. Neben offenen und geschlossenen Kanälen, z.B. für Abteilungen oder interdisziplinäre Teams, kann man auch direkt mit Einzelpersonen chatten. Ein mit Emoji versehener Einzeiler als Gruß ins Wochenende schafft dabei einen deutlich persönlicheren Draht als eine rationale E-Mail. Ein weiterer Vorteil: Die Hürde der direkten Ansprache über Hierarchieebenen wird aufgehoben.

Gerade für GmbH-Geschäftsführer ein idealer Weg, direkte Fragen an Mitarbeiter zu stellen und ungefiltertes Feedback zu erhalten – über E-Mail selten möglich. Ergänzt durch automatisierte Chatbots, eine Vielzahl von Integrationen, eine effiziente Datei-Ablagemöglichkeit und eine starke Suche, bietet Slack enormes Potenzial für Effizienz in der Kommunikation. Mittlerweile ebenbürtig ist Microsoft Teams. Später gestartet, punktet Teams mit nahtloser Verzahnung in Office 365, OneDrive und dem Adressverzeichnis. Außerdem integriert Teams von Haus aus die Videotelefonie mit Skype. Egal ob Slack, Microsoft Teams oder andere Alternativen, die chatartige Kommunikation bietet viele Vorteile: Geschwindigkeit, Emotionalisierung der Dialoge, schnelle Auffindbarkeit von Diskussionen und Dateien und nicht zuletzt weniger Hierarchie in der Kommunikation.

Fazit

Bevor Abläufe und Tools im Unternehmen ausgetauscht werden, sollten sich GmbH-Geschäftsführer über die laufenden Veränderungsprozesse und den emotionalen Zustand ihrer Mitarbeiter systematisch bewusst sein. In der operativen Gestaltung des Wandels sollte das große Potenzial digitaler Projektplanungsmethoden wie Kanban aber auch chatorientierter Kommunikationstools genutzt werden. Sie bringen höhere Effizienz in der Zusammenarbeit, eine gesteigerte Führungsgilität und mehr Transparenz in der Krise. Wichtig dabei: Die Einführung solcher Tools muss selbstverständlich von der Geschäftsführung angestoßen und glaubhaft gelebt werden. Ihr Mut, neue Tools auszuprobieren und alte Muster aufzubrechen wird garantiert belohnt! ■



Marco Benninghaus
momentus digital GmbH
Beratung für Digitale Transformation
benninghaus@momentus-digital.de
www.momentus-digital.de