

Die Ungeduld in Kleinunternehmen

Die folgende Fallstudie beschreibt den Beratungsprozess in einem kleinen Technologieunternehmen und wird ergänzt durch weitere Praxiserfahrungen mit ähnlichen Beratungsprozessen in vergleichbaren Organisationen.

Die Ausgangslage des Beratungsprojektes

In dem Technologieunternehmen (im Folgenden als *Betrieb 4* bezeichnet) waren im Beratungszeitraum 2005/2006 zwischen 12 und 15 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen¹ beschäftigt. Die Geschäftsführung beabsichtigte, Struktur und Verwaltung der elektronisch gespeicherten Daten zu optimieren mit dem Ziel, vorhandene Dokumente im unternehmensweiten EDV-System schneller aufzufinden (Dokumentenmanagementsystems - DMS) und Erfahrungen und Wissen der Mitarbeiter abzuspeichern und unternehmensweit zu nutzen (Wissensmanagementsystem - WMS). Da in diesem Zeitraum außerdem geplant war, mit einem anderen Kleinunternehmen zu fusionieren, hätte der Lern- und Veränderungsprozess entsprechend ausgeweitet werden müssen².

Das Vorgehen im Beratungsprojekt

Der Lern- und Veränderungsprozess im Betrieb 4 wurde in drei Phasen geplant:

- Erste Projektphase: Erarbeitung von Vorschlägen zum DMS und WMS
- Zweite Projektphase: Konkretisierung zum DMS und WMS, Erfahrungsaustausch im Branchenverband, Erprobung in einer Abteilung
- Dritte Projektphase: betriebsweite Implementierung

¹ Im Folgenden wird aufgrund einer besseren Lesbarkeit nur die männliche Form verwendet.

² Die geplante Fusion wurde jedoch aus unterschiedlichen Gründen mehrfach verschoben und letztendlich während der Projektlaufzeit nicht realisiert.

Zu Beginn des Beratungsprozesses wurde von der Geschäftsführung eine kleine Projektgruppe mit drei Personen aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen gebildet, die in der ersten Phase Vorschläge für ein DMS in Kombination mit einem WMS erarbeiteten sollte. Der externe Berater hatte dabei eine prozessberatende unterstützende Funktion.

Das Beratungsprojekt wurde jedoch bereits nach Abschluss der ersten Phase (nach ca. 12 Monaten) beendet, da das Unternehmen nach einer längeren Auftragsflaute mit einer stark erhöhten Nachfrage seiner Produkte konfrontiert war. Die Geschäftsführung stoppte den Beratungsprozess, da die Aufträge aufgrund der knappen Personalressourcen sonst nicht hätten abgewickelt werden können. Die Geschäftsführung beabsichtigte aber, den begonnenen Veränderungsprozess wieder aufzunehmen, wenn der personelle Engpass behoben ist. Zwischenzeitlich ist das Projekt der Stiftung BRANDENBURGER TOR "Kompetenzen für die Zukunft" beendet worden, so dass über den weiteren Veränderungsprozess nicht berichtet werden kann.

Die vorzeitige Beendigung des Beratungsprozesses im Betrieb 4 gibt Anlass, mögliche Ursachen hierfür vor dem Hintergrund der besonderen Bedingungen von Kleinunternehmen zu reflektieren und Handlungsspielräume für die Gestaltung von Beratungsprozessen zu diskutieren.

Merkmale von Kleinunternehmen

Der Begriff *KMU* für kleine- und mittlere (oder auch mittelständische) Unternehmen wird von der Europäischen Kommission u.a. bei der Vergabe von Fördermitteln durch folgende *quantitative* Kategorien definiert³:

- "Kleinstunternehmen" mit weniger als 10 Beschäftigten und maximal 2 Mio. Euro Jahresumsatz oder Jahresbilanzsumme
- "Kleine Unternehmen" mit weniger als 50 Mitarbeitern und maximal 10 Mio. Euro Jahresumsatz oder Jahresbilanzsumme
- „Mittlere Unternehmen“ mit weniger als 250 Mitarbeitern und maximal 50 Mio. Euro Jahresumsatz oder maximal 43 Mio. Euro Jahresbilanzsumme

³ Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) wurden mit Wirkung zum 01.01.2005 neu definiert und die Kategorie "Kleinstunternehmen" neu eingeführt (Amtsblatt der Europäischen Union L 124/36 vom 20.5.2003).

Der Betrieb 4 ist demnach mit durchschnittlich 12 bis 15 Mitarbeitern als ein *kleines Unternehmen* einzustufen. Für die Auswertung von Beratungsprozessen in Kleinunternehmen sind jedoch weitere *qualitative* Kriterien⁴ nützlich, die einen bedeutsamen Unterschied im Bereich der Lern- und Veränderungsprozesse im Vergleich zu mittleren und größeren Unternehmen herstellen.

Wenig Hierarchieebenen und intensive informelle Kontakte innerhalb der Mitarbeiterschaft

Durch eine geringe Formalisierung in kleinen Unternehmen können die Grenzen zwischen den einzelnen Subsystemen (Abteilungen, Teams oder Projektgruppen) fließend und für einen Außenstehenden kaum wahrnehmbar sein. Im Betrieb 4 existierten zwar neben der Geschäftsführungsebene weitere Abteilungen (Produktion, Support, Verkauf etc.) mit klar geregelten Verantwortlichkeiten. Jedoch bestanden diese Funktionsbereiche überwiegend nur aus ein bis zwei Personen, die auch weitere Querschnittsaufgaben im Unternehmen zu erledigen hatten.

Darüber hinaus fehlen häufig in Kleinunternehmen bestimmte Infrastrukturen, die für einen Beratungsprozess von großer Bedeutung sein können⁵. So hatte der Betrieb 4 weder eine eigenständige Personal(entwicklungs)abteilung noch einen Weiterbildungsverantwortlichen. Die Personalverantwortung einschließlich der Personalentwicklung und Weiterbildung wurde allein von der Geschäftsführung wahrgenommen. *Führung* unterhalb der Geschäftsführungsebene wurde ausschließlich als *fachliche Führung* verstanden. Eine Führungskräfteentwicklung, eine definierte Führungskultur o.ä. waren - wie in anderen vergleichbaren Kleinunternehmen auch - kaum vorhanden.

Die Kontakte innerhalb der Mitarbeiterschaft und zu der Geschäftsleitung sind in Kleinunternehmen sehr eng und informell. So pflegten auch die Mitarbeiter und Geschäftsführung im Betrieb 4 untereinander zum Teil sehr freundschaftliche und persönliche Beziehungen. Selbst nach Dienstschluss blieben etliche Mitarbeiter im Betrieb, um sich z.B. gemeinsam die Fernsehübertragungen von Fußballspielen anzuschauen.

⁴ Vgl. dazu auch Meyer 2007, S. 6

⁵ Vgl. u.a. Stiefel 2004, S. 8

Auswirkungen auf den Beratungs- und Lernprozess

Da die Informationswege und Kommunikationsstrukturen in Kleinunternehmen sehr durchlässig sind, standen die Mitarbeiter der Projektgruppe im Betrieb 4 unter einer gewissen *informellen Kontrolle* durch die Kollegen. Dies war sicherlich eine der Ursachen dafür, dass die Projektgruppe kein Selbstverständnis als *Vorreiter* oder *innovative Avantgardisten* entwickeln konnte bzw. wollte. In diesem Zusammenhang war z.B. zu beobachten, dass alle Vorschläge, die im Verlauf des Beratungs- und Lernprozesses in der Projektgruppe generiert wurden, sofort von den Projektmitgliedern selbst auf Umsetzbarkeit im Unternehmen streng geprüft und deswegen viele Ideen relativ schnell wieder verworfen wurden. Es ist zu vermuten, dass die Mitarbeiter eine starke Kritik ihrer Kollegen befürchteten, falls ihre Vorschläge ungewöhnlich oder innovativ sein sollten.

Im Verlauf der Beratung agierte die Projektgruppe zwar als eigenständiges Team (gemeinsame Ziele, verteilte Aufgaben, hohe Verbindlichkeit etc.), doch offensichtlich gelang es nicht, eine eigenständige Gruppenidentität zu entwickeln. Die Projektgruppe wollte sich weder einen Namen geben, noch wurden projektbezogenen Informationen oder Dokumentationen an die übrigen Kollegen verteilt, was zur Folge hatte, dass die Gruppe nicht als ein *relevantes Projektteam* in einem Lern- und Veränderungsprozess im Betrieb wahrgenommen werden konnte.

Da im Betrieb 4 der Auftrag für die erste Phase des Beratungsprozesses allein von der Geschäftsführung erteilt wurde, gab es keine weiteren *Sinnstifter* oder *Co-Auftraggeber* innerhalb des Unternehmens, somit auch keine weitere Führungskraft, die an dem Fortgang des Beratungsprozesses und an der Umsetzung der Ergebnisse interessiert gewesen wäre oder die möglicherweise als Mentor den Veränderungsprozess hätte unterstützen können. Nur die Geschäftsführung allein war in der Lage und befugt, die Sinnhaftigkeit und Zweckdienlichkeit des Beratungsprozesses innerhalb des Unternehmens gegenüber der Mitarbeiterschaft zu kommunizieren.

Fehlende Erfahrungen im Umgang mit Beratern

Laut einer aktuellen Studie gibt es „eine Vielzahl kleiner und mittlerer Betriebe, die im Umgang mit Beratern noch keine Erfahrungen sammeln konnten und infolgedessen nur schlecht auf die Zusammenarbeit mit ihnen vorbereitet sind“ (Meyer 2007, S. 44).

Insbesondere sehr kleine Unternehmen beauftragen in der Regel ausschließlich externe *Expertenberater* z.B. für EDV-, Steuer- oder Finanzfragen. Eine strategisch ausgerichtete *Prozessberatung* oder Personalentwicklung z.B. im Bereich der Soft Skills ist ausgesprochen selten. Auch im Betrieb 4 wurden die Mitarbeiter im Beratungsprojekt erstmalig mit der Arbeitsweise und Person eines Lern- und Prozessberaters konfrontiert.

Auswirkungen auf den Beratungs- und Lernprozess

Beratungsprozesse in Kleinunternehmen benötigen eine längere Anlaufzeit, in der die Aufträge sowie die unterschiedlichen Rollen und Befugnisse abgestimmt und geklärt werden können. Im Betrieb 4 wurde bei der Zusammensetzung der zukünftigen Projektgruppe sowie bei der Auftragsklärung auf eine möglichst große Transparenz geachtet. Erstmals wurde in diesem Betrieb ein Projektauftrag schriftlich formuliert und die Zielsetzungen des Lern- und Veränderungsprozesses im Rahmen einer Kick-Off-Sitzung von der Geschäftsleitung entsprechend erläutert. Diese ersten Informationen mussten im weiteren Verlauf des Beratungsprozesses mit Leben gefüllt werden. Insbesondere die Zielsetzungen des Projektauftrages für die erste Phase („Vorschläge für ein DMS/WMS entwickeln“) musste gelegentlich in Erinnerung gerufen werden, um die Projektgruppe zu ermuntern, auch an zunächst ungewöhnlichen oder innovativen Ideen zu arbeiten.

Sehr knappe Personalressourcen

Die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter in Kleinunternehmen ist häufig extrem hoch. Wenn einige Mitarbeiter sich nun im Rahmen eines Beratungsprozesses engagieren, dann werden sie in der Regel nicht von ihren üblichen Aufgaben entlastet. Die Möglichkeiten zur Delegation oder Aufgabenverteilung sind insbesondere in Klein- und Kleinstunternehmen begrenzt. Zum Beispiel waren im Betrieb 4 etwa ein Viertel aller Mitarbeiter (3 von durchschnittlich 12 Mitarbeitern) im Beratungsprojekt aktiv involviert, was die personelle Belastung in kleinen Unternehmen im Vergleich zu größeren Unternehmen bei weitem übersteigt.

Auswirkungen auf den Beratungs- und Lernprozess

Vor diesem Hintergrund kommt der einzelne Mitarbeiter in einen wiederkehrenden Konflikt, wenn er entscheiden muss, wie stark er sich für das Beratungsprojekt

engagieren will. Einerseits möchte er bei der Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen seines Betriebes aktiv mitwirken und seine Kompetenzen in das Beratungsprojekt einbringen. Andererseits würde er seine Glaubwürdigkeit als zuverlässiger Mitarbeiter verlieren, sollte er seine originären Arbeitsaufgaben vernachlässigen. Darüber hinaus kann der einzelne Mitarbeiter in der Projektgruppe häufig noch nicht einschätzen, ob ein reduziertes Engagement im Beratungsprozess möglicherweise sanktioniert werden könnte. Dieser Loyalitätskonflikt führt zu einer Verunsicherung der Mitarbeiter und kann langfristig eine individuelle Vermeidungsstrategie für zukünftige Veränderungsprojekte bewirken. In dem Betrieb 4 hat die Geschäftsführung sehr verantwortlich reagieren können, als die aktuelle Arbeitsbelastung der Belegschaft durch ein sehr hohes Auftragsvolumen drastisch anstieg. Die Aktivitäten der Projektgruppe wurden zunächst stark reduziert und nach Ablauf der ersten Projektphase zunächst unterbrochen. Zu diesem Zeitpunkt war abschätzbar, dass die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens massiv gefährdet worden wäre, wenn der Beratungsprozess nach dem ursprünglichen Plan mit der zweiten Projektphase fortgeführt worden wäre.

Geringes Budget für Beratung und Weiterbildung

In Klein- und Kleinstunternehmen steht für Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen in der Regel nur ein geringes Budget zur Verfügung. Wenn Kleinunternehmen externe Beratung oder Weiterbildung in Auftrag geben wollen, sind sie daher gezwungen, diese Dienstleistungen sehr kostengünstig zu erhalten. KMU nehmen daher sehr gerne die Weiterbildungs- und Beratungsangebote von regionalen oder überregionalen Förderprogrammen in Anspruch. In diesem Fall sind die Unternehmen aber immer auch gezwungen, die förderspezifischen Zielsetzungen, administrativen Vorgaben und sonstigen Rahmenbedingungen des jeweiligen Programms zu akzeptieren. So war eine Teilnahme an dem Projekt der Stiftung BRANDENBURGER TOR „Kompetenzen für die Zukunft“ nur möglich, wenn die allgemeinen Projektziele (insbesondere der Erwerb überfachlicher Kompetenzen und Unterstützung zur Selbstorganisation) auch im Fokus der betriebsspezifischen Beratung standen.

Auswirkungen auf den Beratungs- und Lernprozess

Die Notwendigkeit, sich den Förderprogrammen ein Stück weit anpassen zu müssen, hat Auswirkungen auf den konkreten Beratungsprozess. Für die Geschäftsführung im Betrieb 4 war die Akzeptanz der allgemeinen Zielsetzungen des Stiftungsprojektes offensichtlich weniger problematisch als für die beteiligten Mitarbeiter in der Projektgruppe. Wie auch in anderen Förderprogrammen immer wieder zu beobachten ist, sind die Projektziele des Förderprogramms für viele Mitarbeiter eher abgehoben und nur bedingt anschlussfähig an deren betriebliche Alltagssituation. Begriffe wie *Lernen*, *Kompetenzen*, *Zukunft* oder andere Schlagwörter müssen transformiert und übersetzt werden in eine betriebsspezifische und alltagstaugliche Anwendung, damit sie nicht als eigenes Defizit wahrgenommen werden. Wenn Mitarbeiter zum Beispiel angeregt werden, über Verbesserungen in der Zukunft nachzudenken, neigen Sie häufig dazu sich zu rechtfertigen, dass sie die Probleme bisher doch ganz erfolgreich bewältigt haben. Die Beschäftigung mit Zukunftsfragen und Veränderungen wird nicht von allen Mitarbeitern in Kleinunternehmen als attraktiv und lustvoll erlebt. Wenn dann zusätzlich die vorgegebenen Projektziele auch nicht vollständig kompatibel zu den eigenen Bedürfnissen sind, können Engagement und Motivation zur kreativen Mitarbeit leiden.

Handlungsspielräume für Beratung in Kleinunternehmen

Lern- und Veränderungsprozesse in Klein- und Kleinstunternehmen verlaufen offensichtlich nach eigenen Spielregeln und Vorzeichen. In der Art und Weise, wie sich die Mitarbeiter auf den Veränderungsprozess einlassen, sind Unterschiede zu Beratungsprojekten in größeren Unternehmen deutlich.

Beispielsweise fällt es den in Mitarbeitern in Beratungsprojekten von *größeren Unternehmen* in der Regel sehr viel leichter, sich insbesondere mit Zukunftsfragen, Visionen und Strategien zu beschäftigen und sie können im Beratungsprozess eher gelassener und entspannter agieren,

- da ihnen insgesamt mehr personelle, finanzielle und zeitliche Ressourcen zur Verfügung stehen,
- da sie in ihrer Organisation durch innerbetriebliche Strukturen, durch ihre Führungskräfte und durch die Möglichkeiten zur Delegation stärker unterstützt werden,

- da sie mehr Weiterbildung im Bereich des Projektmanagements und der Soft Skills besuchen konnten,
- da visionäre Strategien im Unternehmen allgemein stärker akzeptiert sind
- und da häufig einige Mitarbeiter bereits erlebt haben, wie anspruchsvolle und unrealistische Veränderungsprojekte in ihrem Unternehmen bei der Umsetzung gescheitert sind.

Demgegenüber ist der Beratungsprozess in Klein- und Kleinstunternehmen eher von einer Art *Ungeduld* geprägt: Im Fokus stehen permanent die Forderungen nach unmittelbarem Praxisbezug, Berücksichtigung von bisherigen Erfahrungen und sofortiger Umsetzbarkeit der neuen Konzepte und Veränderungspläne. Gleichzeitig liegt gerade hier jedoch eine besondere Chance, dass Beratungsprozesse zielführend geplant werden und nicht im Sande verlaufen. Der externe Berater sieht sich in kleinen Unternehmen vor neue Herausforderungen gestellt, wenn er seine Handlungsspielräume erhalten und erweitern möchte. Der Aspekte sollen dazu erläutert werden.

1. Mitarbeiter achten selbst auf Realisierbarkeit und Qualitätssicherung

Die Mitarbeiter im Beratungsprojekt haben ein sehr ausgeprägtes Gespür dafür, was in ihrem Betrieb und mit ihren Kollegen machbar ist und erfolgreich umgesetzt werden kann. So ist schon in einem frühen Stadium der Veränderungsplanung ein hohes Maß an Qualitätssicherung gewährleistet. Experimente, Pilotprojekte und Evaluationsmaßnahmen in der Einführungsphase können auf ein Minimum reduziert werden zugunsten von pragmatischen und schnell umsetzbaren Lösungen (vgl. Meyer 2007, S. 55).

2. Mitarbeiter wünschen auch eine fachliche Beratung

Projektgruppen in Kleinunternehmen sind besonders gut in der Lage, Empfehlungen und Vorschläge von Experten anzunehmen und in die Arbeitsergebnisse zu integrieren⁶. Berater müssen sich daher nicht auf ihre Rolle als Prozesshelfer beschränken, sondern sollten - auf Anfrage - ihre fachliche Expertise einbringen. Durch einen lebendigen Wechsel von Prozess- und Expertenberatung können die Mitarbeiter in ihrem Lernprozess neue Impulse und Anregungen erhalten. Mit der

⁶ Zum Beispiel war die Projektgruppe in dem Betrieb 4 sehr daran interessiert, eine externe Expertengruppe im Verlauf des Beratungsprozesses damit zu beauftragen, eine kleine Studie zum Vergleich verschiedener DMS erstellen zu lassen. Diese Ergebnisse sind maßgeblich in das Projektergebnis eingeflossen.

Bitte um Ratschlag wird der Berater zwar in eine Art *Zwickmühle* gebracht, die „aber zu einer besonders hilfreichen Chance gemacht werden kann“ (G. Schmidt in Radatz 2002, S. 20)⁷.

3. Mitarbeiter erwarten eine flexible Gestaltung des Beratungsprozesses

Auf diesen dritten Aspekt soll vertiefender eingegangen werden, da hier weitere Praxiserfahrungen aus anderen Beratungsprojekten, die im Anschluss an das Stiftungsprojekt durchgeführt wurden, eingeflossen sind.

In der Regel legen Berater sehr viel Wert darauf, den Beratungs- und Veränderungsprozess möglichst verbindlich zu organisieren, u.a. durch einen zeitlich eng gesteckten Projektplan, durch die Festlegung von anspruchsvollen Meilensteinen etc. In Kleinunternehmen sind aber auch andere Modelle der Gestaltung und Organisation von Beratung denkbar. Dazu sei beispielhaft ein Vorschlag⁸ vorgestellt.

Prozessberatung Just in Time: Zu Beginn des Beratungsprozesses in der Phase der Auftragsklärung wird nur ein relativ grob abgesteckter Rahmenplan - jedoch mit konkreten Veränderungszielen⁹ - vereinbart. Da auf eine sehr frühzeitige Festlegung von verbindlichen Meilensteinen und Einzelmaßnahmen weitgehend verzichtet wird, können sich die jeweiligen Beratungsaktivitäten mehr an dem aktuellen Bedarf und an dem Fortgang im Veränderungsprozess orientieren. Dabei sollten die einzelnen Termine, die jeweiligen Inhalte und die personelle Zusammensetzung relativ kurzfristig vereinbart werden. Darüber hinaus sollte die Organisationsberatung stärker mit Maßnahmen der Personalentwicklung wie Training, Schulung oder Einzelcoaching gekoppelt werden, wenn im Verlauf des Veränderungsprozesses von den Beteiligten festgestellt wird, dass bestimmte fachliche Impulse oder individuelle Unterstützungsmaßnahmen erforderlich sind.

Vorteil der *Prozessberatung Just in Time* ist es, dass die betriebliche Situation stärker berücksichtigt werden kann und die Feinjustierung der Beratungsziele und -aktivitäten besser möglich ist, als bei einem rigiden und langfristig angelegten Projektmanagement.

⁷ Vgl. u.a. auch Königswieser/Hillebrand 2007; S.117 ff.

⁸ Mit diesem Vorgehen hat der Autor in mehreren Beratungsprojekten in Kleinunternehmen, die im Anschluss an das Stiftungsprojekt durchgeführt wurden, sehr gute Erfahrungen gemacht.

⁹ Die Erarbeitung der konkreten Veränderungsziele sollte sorgfältig und ohne Zeitdruck erfolgen, da die Reflexion dieser Ziele im weiteren Beratungsprozess eine wichtige Steuerungsfunktion hat.

Fazit

Für die Beratung in Lern- und Veränderungsprozessen von Kleinunternehmen sind grundsätzlich diejenigen Konzepte sinnvoll einsetzbar, die auch bei größeren Unternehmen angewendet werden. Dennoch können etliche Beratungsmethoden und -instrumente schon allein deswegen in kleinen Unternehmen nicht genutzt werden, weil sie schlichtweg viel zu kosten-, zeit- und personalintensiv sind. Die Forderungen von Geschäftsführungen und Mitarbeitern in Kleinunternehmen ist sehr klar erkennbar: Einfache, pragmatische und schnell umsetzbare Lösungen sind gefragt. Leider haben Kleinunternehmen kaum Erfahrungen mit externen Beratern, so dass die Auftragsklärung diesbezüglich besonders sorgfältig abgestimmt sein muss.

Häufig ist der Beratungsprozess atmosphärisch von einer gewissen *Ungeduld* der beteiligten Mitarbeitern oder Geschäftsführer begleitet. Dies sollte keineswegs als *Beratungsresistenz* o.ä. (fehl-)interpretiert werden, sondern als *kompetente Forderung* nach einer stärkeren Orientierung am spezifischen Bedarf des Unternehmens.

Literatur

Königswieser, Roswita; Hillebrand, Martin (2007): Einführung in die systemische Organisationsberatung. Heidelberg: Auer Verlag

Meyer, Jörn-Axel et al. (2007): Trends in der Beratung von KMU. Lohmar: Josef Eul Verlag

Schmidt, Gunther in Radatz, Sonja (2002): Beratung ohne Ratschlag. Wien: Verlag Systemisches Management, S. 13 - 23

Stiefel, Rolf Th. (2004): Personalentwicklung KMU. Leonberg: Rosenberger Fachverlag