

Rainer Krüger

Die Ungeduld in Kleinunternehmen

Ausgangslage des Beratungsprojektes

Die folgende Fallstudie beschreibt den Beratungsprozess in einem kleinen Technologieunternehmen (im Folgenden als Betrieb 4 bezeichnet). Sie wird durch weitere Praxiserfahrungen mit ähnlichen Beratungsprozessen in vergleichbaren Organisationen ergänzt. In diesem Technologieunternehmen waren im Beratungszeitraum 2005/2006 zwischen zwölf und 15 Mitarbeiter beschäftigt. Die Geschäftsführung beabsichtigte, Struktur und Verwaltung der elektronisch gespeicherten Daten mit dem Ziel zu optimieren, vorhandene Dokumente im unternehmensweiten EDV-System (Dokumentenmanagementsystem) schneller aufzufinden, Erfahrungen und Wissen der Mitarbeiter (Wissensmanagementsystem) abspeichern und unternehmensweit nutzen zu können. Im Beratungszeitraum war außerdem geplant, mit einem anderen Kleinunternehmen zu fusionieren, infolge dessen der Lern- und Veränderungsprozess entsprechend hätte ausgeweitet werden müssen¹.

Vorgehen im Beratungsprojekt

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

- erste Projektphase: Erarbeitung von Vorschlägen zum Dokumentenmanagementsystem und Wissensmanagementsystem
- zweite Projektphase: Konkretisierung zum Dokumenten- und zum Wissensmanagementsystem, Erfahrungsaustausch im Branchenverband, Erprobung in einer Abteilung
- dritte Projektphase: betriebsweite Implementierung

¹ 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 Dokumentenmanagementsystem in Kombination mit einem Wissensmanagementsystem erarbeiteten sollte. Der externe Berater hatte dabei eine prozessberatende und unterstützende Funktion.

Das Beratungsprojekt wurde jedoch bereits nach Abschluss der ersten Phase (nach ca. zwölf Monaten) beendet, da das Unternehmen nach einer längeren Auftragsflaute mit einer stark erhöhten Nachfrage seiner Produkte konfrontiert war. Die Geschäftsführung stoppte den Beratungsprozess, weil die Aufträge aufgrund der knappen Personalressourcen nicht hätten abgewickelt werden können. Sie beabsichtigte jedoch, den begonnenen Veränderungsprozess wieder aufzunehmen, sobald der personelle Engpass behoben sei. Zwischenzeitlich wurde das Stiftungsprojekt "Kompetenzen für die Zukunft – Lernen im Betrieb" beendet, so dass über den weiteren Veränderungsprozess nicht berichtet werden kann.

Die vorzeitige Beendigung des Beratungsprozesses in 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 definiert²:

- *Kleinstunternehmen* mit weniger als zehn 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

Betrieb 4 ist demnach mit durchschnittlich 12 bis 15 Mitarbeitern als *Kleines Unternehmen* einzustufen. Für die Auswertung von Beratungsprozessen in Kleinunternehmen sind jedoch

² 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).

zusätzlich auch qualitative Kriterien nützlich (vgl. Meyer u.a. 2007, S.6), die einen wesentlichen Unterschied im Bereich der Lern- und Veränderungsprozesse im Vergleich zu mittleren und größeren Unternehmen ausmachen.

Wenig Hierarchieebenen und intensive informelle Kontakte innerhalb der Mitarbeiterschaft

Durch die geringe Formalisierung bzw. den geringeren Grad der Arbeitsteilung in kleinen Unternehmen sind die Grenzen zwischen den einzelnen Subsystemen (Abteilungen, Teams oder Projektgruppen) fließend und für einen Außenstehenden kaum wahrnehmbar. In Betrieb 4 existierten neben der Geschäftsführungsebene weitere Abteilungen (Produktion, Support, Verkauf etc.) mit klar geregelten Verantwortlichkeiten. Diese Funktionsbereiche bestanden jedoch nur aus ein bis zwei Personen, die außerdem weitere Querschnittsaufgaben im Unternehmen zu erledigen hatten.

Darüber hinaus fehlen in Kleinunternehmen häufig bestimmte Infrastrukturen, die für einen Beratungsprozess von großer Bedeutung sein können (vgl. Stiefel 2004, S.8). So hatte Betrieb 4 weder eine eigenständige Abteilung für Personalentwicklung noch einen für die Weiterbildung verantwortlichen Mitarbeiter. Die Personalverantwortung einschließlich der Personalentwicklung und Weiterbildung wurde allein von der Geschäftsführung wahrgenommen. *Führung* unterhalb der Geschäftsführungsebene wurde überwiegend als *fachliche Führung* verstanden. Eine Führungskräfteentwicklung und eine definierte Führungskultur waren – wie in vergleichbaren Kleinunternehmen – kaum vorhanden.

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

Auswirkungen auf den Beratungs- und Lernprozess

In Kleinunternehmen sind die Informationswege und Kommunikationsstrukturen sehr durchlässig und die Mitarbeiter stehen unter einer gewissen *informellen Kontrolle* durch die Kollegen. In Betrieb 4 war dies sicherlich eine der Ursachen dafür, dass die Projektgruppe kein Selbstverständnis als *Vorreiter* oder *innovativer Avantgardist* entwickeln konnte bzw. wollte. Es war z.B. zu beobachten, dass alle Vorschläge, die im Verlauf des Beratungs- und

Lernprozesses in der Projektgruppe generiert wurden, umgehend von den Projektmitgliedern im Hinblick auf Umsetzbarkeit im Unternehmen geprüft und dabei viele Ideen relativ schnell wieder verworfen wurden. Es ist zu vermuten, dass die Mitglieder der Projektgruppe Kritik ihrer Kollegen befürchteten, weil ihre Vorschläge als ungewöhnlich oder innovativ beurteilt werden könnten.

Im Verlauf der Beratung agierte die Projektgruppe zwar als eigenständiges Team mit gemeinsamen Zielen, verteilten Aufgaben und hoher Verbindlichkeit, es gelang jedoch nicht, eine eigenständige Gruppenidentität zu entwickeln. Die Projektgruppe wollte sich weder einen Namen geben, noch wurden projektbezogene Informationen oder Dokumente an die übrigen Kollegen verteilt. Dies hatte zur Folge, dass die Projektgruppe nicht als ein *relevantes Projektteam* in einem Lern- und Veränderungsprozess im Betrieb wahrgenommen wurde.

In Betrieb 4 erteilte allein die Geschäftsführung den Auftrag für die erste Phase des Beratungsprozesses, so dass es keine weiteren *Sinnstifter* innerhalb des Unternehmens gab. Dies bewirkte, dass weitere Führungskräfte am Fortgang des Beratungsprozesses und an der Umsetzung der Ergebnisse nicht interessiert waren oder dass sie als Mentoren den Veränderungsprozess hätten unterstützen wollen. Die Geschäftsführung allein kommunizierte die Sinnhaftigkeit und Zweckdienlichkeit des Beratungsprozesses innerhalb des Unternehmens gegenüber der Mitarbeiterschaft.

Fehlende Erfahrungen im Umgang mit Beratern

Eine Vielzahl kleiner und mittlerer Betriebe konnten im Umgang mit Beratern noch keine Erfahrungen sammeln und sind deshalb nur schlecht auf eine Zusammenarbeit vorbereitet (vgl. Meyer 2007, S. 44). Berater werden in Kleinunternehmen in der Regel ausschließlich als externe *Expertenberater* beauftragt, z.B. im IT-, Steuer- oder Finanzbereich. Nur selten wird eine strategisch ausgerichtete *Prozessberatung* oder Beratung für Organisations- und Personalentwicklung in Anspruch genommen. Auch in Betrieb 4 wurden die Mitarbeiter im Beratungsprojekt erstmalig mit der Arbeitsweise und der Person eines Lern- und Prozessberaters konfrontiert.

Auswirkungen auf den Beratungs- und Lernprozess

Ein Beratungsprozess in einem Kleinunternehmen benötigt eine längere Vorlaufzeit, um den Auftrag sowie die unterschiedlichen Rollen und Befugnisse zu klären. In Betrieb 4 wurde

seitens der externen Beratung bei der Zusammensetzung der 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 Dokumentenmanagementsystem und ein Wissensmanagementsystem entwickeln“) mussten 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 in Betrieb 4 etwa ein Viertel aller Mitarbeiter (drei von durchschnittlich zwölf Mitarbeitern) in das Beratungsprojekt aktiv involviert, was die personelle Belastung in kleinen Unternehmen im Vergleich zu größeren Unternehmen bei weitem übersteigt.

Auswirkungen auf den Beratungs- und Lernprozess

Unter den skizzierten betrieblichen Rahmenbedingungen befindet sich der einzelne Mitarbeiter permanent in einer persönlichen Zerreißprobe und widersprüchlichen Konfliktsituation. Er muss entscheiden, wie stark er sich für das Beratungsprojekt engagieren will. Er möchte bei der Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen seines Betriebes aktiv mitwirken und seine Kompetenzen in das Beratungsprojekt einbringen, befürchtet aber, seine Glaubwürdigkeit als zuverlässiger Mitarbeiter zu verlieren, falls er seine originären Arbeitsaufgaben vernachlässigen sollte. Ungewiss bleibt auch, ob ein reduziertes Engagement im Beratungsprozess möglicherweise sanktioniert werden könnte. Dieser Loyalitätskonflikt kann zur Verunsicherung der Mitarbeiter führen und auch eine individuelle Vermeidungsstrategie für zukünftige Veränderungsprojekte bewirken. In Betrieb 4 hat die Geschäftsführung sehr verantwortungsbewusst reagiert, als die Arbeitsbelastung der Belegschaft durch ein kurzfristig steigendes Auftragsvolumen drastisch zunahm. Die Aktivitäten der Projektgruppe wurden zunächst stark reduziert und nach Ablauf der ersten Projektphase unterbrochen. Die planmäßige Fortsetzung des Beratungsprozesses nach dem

ursprünglichen Plan mit der zweiten Projektphase hätte die Mitarbeiter zeitlich und organisatorisch überfordert und dem Unternehmen angesichts der Auftragslage wirtschaftlich geschadet.

Geringes Budget für Beratung und Weiterbildung

In Klein- und Kleinstunternehmen steht für Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen in der Regel nur ein geringes Budget zur Verfügung. Leistungen für externe Beratung oder Weiterbildung müssen extrem kostengünstig erbracht werden. KMU nehmen daher sehr gerne die Weiterbildungs- und Beratungsangebote von regionalen oder überregionalen Förderprogrammen in Anspruch. In diesem Fall müssen sie aber auch die förderspezifischen Zielsetzungen, administrativen Vorgaben und sonstigen Rahmenbedingungen des jeweiligen Programms akzeptieren. So war eine Teilnahme am Stiftungsprojekt „Kompetenzen für die Zukunft – Lernen im Betrieb“ nur unter der Voraussetzung möglich, dass die allgemeinen Projektziele (insbesondere die Aspekte *Erwerb überfachlicher Kompetenzen* und *Unterstützung zur Selbstorganisation*) auch im Fokus der betriebsspezifischen Beratung stehen würden.

Auswirkungen auf den Beratungs- und Lernprozess

Die Notwendigkeit, sich Förderprogrammen ein Stück weit anpassen zu müssen, hat zwangsläufig Auswirkungen auf den konkreten Beratungsprozess. Für die Geschäftsführung in 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 für viele Mitarbeiter eher abgehoben und nur bedingt anschlussfähig an deren betriebliche Alltagssituation. Begriffe wie *Lernen*, *Kompetenzen*, *Zukunft* oder andere Schlagworte müssen in eine betriebsspezifische und alltagstaugliche Anwendung transformiert und übersetzt werden, damit sie verstanden und nicht als persönliches Defizit wahrgenommen werden. Wenn z. B. Mitarbeiter angeregt werden, über Verbesserungen von Arbeitsabläufen nachzudenken, neigen sie häufig dazu, sich damit zu rechtfertigen, dass sie die Probleme bisher doch ganz erfolgreich bewältigt hätten. Die Beschäftigung mit Zukunftsfragen und Veränderungen wird nicht von allen Mitarbeitern in Kleinunternehmen als attraktiv und sinnstiftend erlebt. Wenn dann zusätzlich die vorgegebenen Projektziele nicht weitgehend mit den eigenen Bedürfnissen deckungsgleich sind, leiden in der Regel auch das Engagement und die Motivation zur kreativen Mitarbeit.

Handlungsspielräume für Beratung in Kleinunternehmen

Lern- und Veränderungsprozesse in Klein- und Kleinstunternehmen verlaufen – im Gegensatz zu Beratungsprojekten in größeren Unternehmen – offensichtlich nach eigenen Spielregeln und Vorzeichen, vor allem in der Art und Weise, wie sich die Mitarbeiter auf den Veränderungsprozess einlassen.

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

- ihnen insgesamt mehr personelle, finanzielle und zeitliche Ressourcen zur Verfügung stehen
- sie in ihrer Organisation durch innerbetriebliche Strukturen, durch ihre Führungskräfte und durch die Möglichkeiten zur Delegation stärker unterstützt werden
- sie mehr Weiterbildungsangebote im Bereich des Projektmanagements und der Soft Skills wahrnehmen können
- visionäre Strategien im Unternehmen allgemein stärker akzeptiert sind
- sie häufig bereits erlebt haben, wie anspruchsvolle und unrealistische Veränderungsprojekte in ihrem Unternehmen bei der Umsetzung gescheitert sind.

In Klein- und Kleinstunternehmen ist dagegen der Beratungsprozess eher von *Ungeduld* geprägt: Im Fokus stehen permanent die Forderungen nach unmittelbarem Praxisbezug und die Berücksichtigung von bisherigen Erfahrungen und sofortiger Umsetzbarkeit der neuen Konzepte und Veränderungspläne. Allerdings liegt gerade hierin eine besondere Chance, dass Beratungsprozesse zielführend geplant werden und nicht im Sande verlaufen. Folglich steht der externe Berater in kleinen Unternehmen vor verschiedenen Herausforderungen, vor allem wenn er seine Handlungsspielräume erhalten bzw. erweitern möchte.

Folgende Aspekte sind besonders relevant, um die Chancen zur Erweiterung der Handlungsspielräume von Beratung zu nutzen:

1. Mitarbeiter achten selbst auf Realisierbarkeit und Qualitätssicherung

Die Mitarbeiter haben ein sehr ausgeprägtes Gespür dafür, was in ihrem Betrieb und mit ihren Kollegen machbar ist und erfolgreich umgesetzt werden kann. Damit ist schon in einem frühen Stadium der Veränderungsplanung ein hohes Maß an Qualitätssicherung gewährleistet.

Experimente, Pilotprojekte und Evaluationsmaßnahmen in der Einführungsphase eines Beratungsprojektes können zugunsten pragmatischer und schnell umsetzbarer Lösungen auf ein Minimum reduziert werden (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 integrieren³. 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 neue Impulse und Anregungen für ihren Lernprozess erhalten. Mit der Bitte um einen Ratschlag wird der Berater zwar in eine Art *Zwickmühle* gebracht, die „aber zu einer besonders hilfreichen Chance gemacht werden kann“ (Schmidt 2002, S. 20; vgl. auch Königswieser, Hillebrand 2007, S. 117ff.).

3. Mitarbeiter erwarten eine flexible Gestaltung des Beratungsprozesses

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 oder durch die Festlegung von anspruchsvollen Meilensteinen. In Kleinunternehmen sind aber auch andere Modelle der Gestaltung und Organisation von Beratung denkbar. Dazu sei mit der Prozessberatung *Just in Time* beispielhaft ein Vorschlag⁴ gemacht: Zu Beginn des Beratungsprozesses in der Phase der Auftragsklärung wird nur ein relativ grob abgesteckter Rahmenplan – jedoch mit sehr konkreten Veränderungszielen⁵ – 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 und darüber hinaus die Organisationsberatung stärker mit Maßnahmen der Personalentwicklung wie Training, Schulung oder Coaching gekoppelt werden, wenn im Verlauf des Veränderungsprozesses von den Beteiligten festgestellt wird, dass bestimmte fachliche Impulse oder individuelle Unterstützungsmaßnahmen erforderlich sind.

³ Zum Beispiel war die Projektgruppe in Betrieb 4 sehr daran interessiert, eine externe Expertengruppe im Verlauf des Beratungsprozesses damit zu beauftragen, eine kleine Studie zum Vergleich verschiedener Dokumentenmanagementsysteme erstellen zu lassen. Diese Ergebnisse sind maßgeblich in das Projektergebnis eingeflossen.

⁴ Mit diesem Vorgehen hat der Autor in mehreren Beratungsprojekten in Kleinunternehmen, die im Anschluss an das Stiftungsprojekt durchgeführt wurden, sehr gute Erfahrungen gemacht.

⁵ Die Erarbeitung der konkreten Veränderungsziele sollte sorgfältig und ohne Zeitdruck erfolgen, da die Reflexion dieser Ziele im weiteren Beratungsprozess eine wichtige Steuerungsfunktion hat.

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.

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 Mitarbeiter oder Geschäftsführer begleitet. Dies sollte keineswegs als *Beratungsresistenz* o.ä. (fehl-)interpretiert werden, sondern als *kompetente Forderung* nach einer stärkeren Orientierung des Beratungsprozesses am spezifischen Bedarf des Unternehmens.

Literatur

Europäische Union (Hrsg.) (20.05.2003): Amtsblatt L 124/36. URL:

http://www.zit.co.at/upload/medialibrary/kmu_definition_5267.pdf (03.03.2008)

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

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

Schmidt, Gunther (2002): Vorwort. In: Radatz, Sonja (Hrsg.): Beratung ohne Ratschlag. Wien: Verlag Systemisches Management, S. 13 – 23

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