



Das Ziel vor Augen

Wie Change Management auch kleinen und mittleren Unternehmen helfen kann, sich erfolgreich zu verändern.

Veränderungen machen Angst. Der neue Job, die Trennung, der Auslandsaufenthalt – jeder weiß, wie es sich anfühlt, Vertrautes hinter sich zu lassen und das Unbekannte zu wagen. Veränderungen machen weiche Knie und verunsichern auch den, der sonst souverän durch die alltäglichen Untiefen navigiert. Zumal, wenn er sich die Veränderung gar nicht selbst ausgesucht hat. Wohl dem, der jetzt einen Plan hat. Wer den nächsten Schritt zumindest theoretisch kennt, tritt den gefühlten Unwägbarkeiten gelassener gegenüber.

Was privat für den Einzelnen gilt, stimmt auch in Bezug auf Unternehmen.

Neue Kunden, neue Geschäftsstrukturen, ein neuer Chef: Gerade in kleinen und mittleren Firmen empfinden alle Beteiligten Veränderungen als bedrohlich. Schließlich werden hier familiäre Strukturen und teils enge persönliche Bindungen neu verhandelt. Jetzt kann es sinnvoll sein, den Übergang systematisch anzugehen und in professionelles Change Management zu investieren.

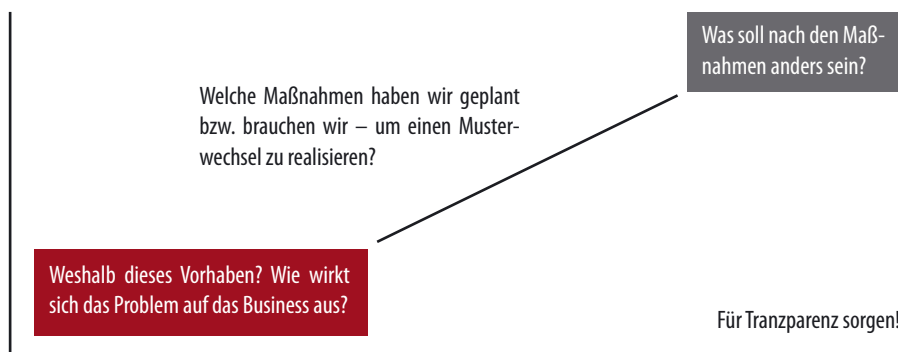
Jede Unternehmensgröße profitiert

„Change Management lohnt sich immer, auch für kleine und mittlere Unternehmen“,

sagt Unternehmensberater Hans-Werner Bormann. Er ist Vorsitzender des Fachverbands Change Management vom Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU). Zwar sei diese Art der begleiteten Veränderung bisher eher als Instrument für Großkonzerne bekannt – und diese seien auch die Hauptkunden in Bormanns Kartei – doch profitiere jede Unternehmensgröße davon, sich intensiv mit Neuerungen auseinanderzusetzen – egal ob die Nachfolge im Unternehmen geregelt werden soll, die Firma vor dem Ruin zu retten ist oder ob es darum geht, neue Kunden zu gewinnen. Bormann: „Große Beratungsarbeit kann sich manches kleine Unternehmen

INFO

Eine Veränderung steht an?



Inhaber kleiner und mittlerer Unternehmen sollten sich zuerst darüber klar werden, wo sie stehen und was genau Ziel der Veränderung ist. Dann können sie sich den Berater eventuell sogar sparen. Wer sich aber grundlegend beraten lassen will, sollte mindestens 2.000 Euro für zwei bis drei Sitzungen investieren. Erste – auf der Website auch kostenlose – Informationen gibt der unabhängige Fachverband Change Management des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU):

Joseph-Schumpeter-Allee 29 · 53227 Bonn
 Telefon: 0228/9161-11 · Telefax: 0228/9161-26
 info@bdu.de · www.changemanagement.bdu.de



Je weniger Mitarbeiter eine Firma beschäftigt, desto wichtiger ist es, sie vom Sinn der Veränderung zu überzeugen

vielleicht nicht leisten, aber es hilft schon, jemanden zu engagieren, der in einigen intensiven Sitzungen zumindest den Grundstein für einen erfolgreichen Übergang legt.“

Hilfe zur Selbsthilfe

Im Kern gehe es darum, der Führungsperson Instrumente an die Hand zu geben, mit denen sie die Veränderung selbst gestalten kann. „Das ist ein wichtiger Faktor. Viele Firmeninhaber engagieren Change-Management-Berater und glauben, sie müssten dann nur noch zugucken, während wir die Arbeit machen“, so Bormann. „Dabei ist es vielmehr unsere Aufgabe, auf Risiken aufmerksam zu machen und den Inhabern zu helfen, Fettnäpfchen zu vermeiden.“ Dies gelte besonders in Hinsicht auf die Mitarbeiter. Wenn diese involviert seien und sich mitgenommen fühlten, verändere sich ihre innere und äußere Haltung zur neuen Situation. Der Identifikation der

Angestellten mit dem Veränderungsprozess komme daher eine Schlüsselrolle zu.

Mitarbeiter ins Boot holen

Beispiel „neue Geschäftsfelder“: Ein kleines Malerunternehmen, dessen Kundschaft bisher hauptsächlich aus Privatleuten bestand, will in Zukunft auch Aufträge auf Großbaustellen ausführen. „Dort ist ein professionelles Auftreten aller Mitarbeiter erforderlich. Während bei der Arbeit in Privathaushalten gern der ein oder andere Scherz gemacht wird und ein Schwätzchen beim Kaffee dem Geschäft hilft, ist ein solches Verhalten auf Großbaustellen nicht angezeigt“, so Bormann. Stattdessen müssten Vorschriften genau eingehalten und Berichte geschrieben werden. Das kann die Angestellten verunsichern und schlimmstenfalls dazu führen, dass sie sich dem Veränderungsprozess komplett verweigern. Der Firmenchef sollte jetzt nicht nur die betriebswirtschaftlichen Aspekte berücksichtigen, die die Erschließung eines neuen Geschäftsfelds mit sich bringt – beispielsweise eine neue Kundenansprache zu entwickeln –, sondern auch die Motivation seiner Belegschaft im Auge behalten. „Ein 15-Mann-Unternehmen ist oft stark vom Inhaber geprägt“, sagt Bormann. „Wenn der von der Veränderung mit all ihren Konsequenzen vollends überzeugt ist und das auch klar kommuniziert, sind die Mitarbeiter meistens mit im Boot.“ Hier unterscheidet sich ein kleines bis mittleres Unternehmen übrigens vom Großkonzern: „Dort spielt es oft keine Rolle, ob die Vorgesetzten überzeugt sind oder nicht. Dazu sind die Bindungen nicht eng genug. Je mehr

Mitarbeiter ein Unternehmen hat, desto unabhängiger vom Chef ist der Widerstand gegen Neuerungen, der von der Masse der Angestellten ausgeht.“

Wo soll es überhaupt hingehen?

Bevor es aber überhaupt darum gehen kann, wie die Mitarbeiter von Veränderungen überzeugt werden können, muss sich der Firmeninhaber etwas überlegen, das so banal wie essenziell ist: Was ist das Ziel? „Die Leute lachen, wenn ich ihnen diese Frage stelle. Sie erscheint ihnen so selbstverständlich. Doch die Praxis zeigt, dass es oft keine klar formulierten Antworten darauf gibt“, erzählt Berater Bormann. „Viele beschäftigen sich nur mit der Frage, was jetzt zu tun ist, und verfallen in operative Hektik. Das heißt, sie arbeiten die ganze Zeit und versuchen, etwas zu verändern – ohne zu wissen, wofür eigentlich!“ Frei nach dem Motto: Als sie das Ziel aus den Augen verloren hatten, verdoppelten sie ihre Anstrengungen.

Alleine klappt es auch

Genau darüber zu reflektieren und am besten schriftlich festzuhalten, wo man steht, wo die Reise hingehet und wie das Ziel zu erreichen ist, lohne sich als erster Schritt bei jeder unternehmerischen Veränderung, gibt Bormann zu bedenken. „Das rate ich auch Firmeninhabern, die sich keine Beratung leisten wollen oder können.“ Transparenz sei unabdingbar, sich selbst und den Mitarbeitern gegenüber. Es müsse jederzeit klar kommuniziert werden, was sich verändern soll – und zu welchem Zweck. „Letztlich“, so Bormann, „investiert ein Unternehmer immer in die Veränderung. Ob mit oder ohne Berater.“ *Linda Schreiber | redaktion@revier-manager.de* ■



Hans-Werner Bormann, Vorsitzender des Fachverbands Change Management vom Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU)

INDUSTRIEBAU



WAS BEDEUTET KOMPETENZ?

www.buehrer-wehling.de



BUHRER + WEHLING
Die Kraft einer starken Lösung