

## Change Management

# Zukunft läßt sich gestalten

Klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) stellen ein wichtiges Potenzial der Wirtschaft dar. In schwierigen Zeiten, wenn die Veränderungsnotwendigkeit drastisch steigt, entscheidet das Veränderungsvermögen der Mitarbeiter, wie sich Umsätze und Gewinne entwickeln. Außer durch standortpolitische Entscheidungen kann nur mit Hilfe der „Ressource Mitarbeiter“ den KMU-Problemfeldern geholfen werden. Von Susanne Alwart, Beraterin in Veränderungsprozessen, erfahren Sie in diesem Beitrag, welche Instrumente das Veränderungsvermögen in Unternehmen verbessern können.

In der Praxis erleben wir häufig eine Resignation auf Grund der äußeren, meist eben schlechten Bedingungen. Demgegenüber stehen jedoch Erfolgsgeschichten von Unternehmen, die unter gleichen Bedingungen Wachstumspotenziale freisetzen. Was ist nun der Unterschied, der den Unterschied ausmacht? Wenn unsere These stimmt, dann ist es ein „Muss“, am Veränderungsvermögen aller Beteiligten zu arbeiten und es zu fördern. Was ist Veränderungsvermögen? Es ist die Bereitschaft (Motivation) und die Fähigkeit bisheriges Handeln in Frage zu stellen, neue Optionen zu entwickeln, zu bewerten und sinnvoll umzusetzen. In der Praxis werden Veränderungsprozesse allerdings oft verhindert, weil deren Notwendigkeit nicht erkannt und dementsprechend kein Veränderungsvermögen aufgebaut wird.

Coaching definieren wir als „Hilfe zur Selbsthilfe“. Das heißt, der Coach arbeitet mit seinem Kunden (dem Coachee) in dem Sinne, dass der Coachee die eigene Methodenkompetenz erhöht, die ihn befähigt, Probleme zu lösen und Ziele zu erreichen. Der Coach arbeitet mit dem Coachee an dessen Strategien, denn die Bewusstwerdung der eigenen Strategien ist die Voraussetzung einer möglichen Veränderung. Mit Hilfe von Organisationsentwicklungsberatung wird einem Unternehmen ermöglicht, ein definiertes Ziel nachhaltig zu erreichen. Dies geschieht aus dem Potenzial der Unternehmung heraus, also zusammen mit allen Betroffenen und Beteiligten. Trainingsmaßnahmen werden eingesetzt, um erwünschte Verhaltensweisen und Fähigkeiten zu erlernen.

Das sind beeinflussbare Problemfelder von KMU und Lösungsansätze: Oftmals ist gerade der Geschäftsführung die Notwendigkeit von Veränderungen nicht bewusst und somit steht sie nicht wirklich hinter dem Veränderungsvorhaben. Besonders häufig wird bei inhabergeführten Unternehmen an alten Strukturen, Hierarchien, Geschäftsfeldern und Technologien festgehalten, selbst wenn diese nicht mehr rentabel funktionieren. Ein Coaching hilft den Mitgliedern der Geschäftsführung ihre Rolle und Situation zu verstehen und kann unterstützen, „Altes“ loszulassen. Es können Mechanismen identifiziert werden, die bestimmte Phänomene schon lange Zeit konstant gehalten haben. Dieser „Blick“ ermöglicht dem Coachee, Ansatzpunkte für persönliche Veränderungsmöglichkeiten zu identifizieren.

Ergänzend zum Einzelcoaching unterstützt Teamcoaching den Prozess, die Geschäftsführung als stabile Einheit zu formieren und deren Commitment zu Transparenz und Klarheit im Veränderungsprozess zu stärken.

Beratung unterstützt die Geschäftsführung dahingehend, sich der Veränderungsnotwendigkeit bewusst zu werden und daraufhin die nicht mehr nützlichen Strukturen, Strategien und Technologien zu identifizieren, neue Perspektiven zu erarbeiten und die Lust auf Neues zu wecken. Bei der Beratung geht es darum, mit der Geschäftsführung eine „Beratungsarchitektur“ zu entwerfen, die sowohl der Veränderungsnotwendigkeit und dem Veränderungsvermögen als auch der Unternehmenskultur entspricht. Bestandteil der Beratung ist ebenso die Erarbeitung eines inhaltlichen Rahmens für den Veränderungsprozess. Es wird bewusst gemacht, dass jede Entscheidung und jedes Handeln Einfluss auf die zukünftige Unternehmenskultur hat.

Auf der Ebene der Führungskräfte finden sich diverse potenziell problematische Themen, die Veränderungsprozesse verhindern können. Die Befürchtung, dass Veränderungen den eigenen Macht- und Einflussbereich beschneiden könnten, schürt die Ablehnung gegenüber einer Veränderung des Ist-Zustandes. Eventuell wird befürchtet, den neuen Anforderungen hilflos gegenüber zu stehen und diese nicht bewältigen zu können. Auch die Angst der Führungskräfte, dass neue Anforderungen an die Mitarbeiter Unruhe und Widerstand zur Folge haben können, mit denen es sich auseinander zu setzen gilt, blockiert oft notwendige Veränderungsprozesse. Führungskräften fehlen oft auch „weiche Kompetenzen“, die jedoch bei der Identifikation, Förderung und Qualifizierung von tüchtigen Nachwuchskräften von elementarer Bedeutung sind – einer Tätigkeit, die in Großunternehmen von institutionalisierten Personalentwicklungsabteilungen übernommen wird.

Mit Hilfe von Coaching werden Widerstände und Ängste gegenüber einem Veränderungsprozess redu-



Susanne Alwart (37),  
Inhaberin und Lehr-  
Coach des Hamburger  
Weiterbildungsinstituts  
alwart+team, das auf  
Beratung und Coaching  
in Veränderungsprozessen  
spezialisiert ist.  
[www.alwart-team.de](http://www.alwart-team.de)

IN DER PRAXIS WERDEN VERÄNDERUNGS-  
PROZESSE OFT VERHINDERT, WEIL DEREN  
NOTWENDIGKEIT NICHT ERKANNT UND  
DEMENTSPRECHEND KEIN VERÄNDERUNGS-  
VERMÖGEN AUFGEBAUT WIRD



ziert. Vor allem findet auch eine Unterstützung dahingehend statt, Überforderungssymptome zu minimieren und Lösungen zu erarbeiten. Ein weiteres Arbeitsfeld kann darüber hinaus darin bestehen, individuelle Führungsprobleme zu erkennen und Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln.

Wir verstehen Organisationsentwicklung als transparent gelebten Veränderungsprozess, der die unterschiedlichen Befürchtungen und Ängste aufgreift. Der Prozess sollte zu jeder Zeit allen Beteiligten verdeutlichen, warum die Veränderung wichtig ist. Zudem bietet die Methode die Möglichkeit der Mitgestaltung und somit einer hohen Identifikation mit den bearbeiteten Themen und Inhalten. Diese Vorgehensweise reduziert in der Praxis die Vorbehalte der Führungskräfte und Mitarbeiter gegenüber Neuerungen.

Mit Hilfe spezieller Trainings und Workshops wird den Führungskräften vor allem Methoden-Know-how vermittelt, damit sie die Fähigkeit erlernen, ihre Mitarbeiter sowohl inhaltlich durch den Veränderungsprozess zu begleiten als auch den Sinn des Prozesses zu verdeutlichen. Führungskräftetrainings können unter der Zielsetzung stattfinden, eine Verbesserung der Veränderungsbereitschaft dahingehend zu erreichen, die Motivation und das „Annehmen-Können“ zu steigern. In derartigen Trainings kann auch der Umgang mit Mitarbeitern im Veränderungsprozess trainiert werden. Das Führungskräftetraining stellt außerdem einen Rahmen dar, innerhalb dessen durch den Veränderungsprozess aufgedeckte oder gar verursachte „Leistungs-Gaps“ geschlossen werden können.

In KMU wird häufig versäumt, Mitarbeiter gezielt und nachhaltig zu fördern. Dies hat mittel- und langfristige Auswirkungen auf den Wissens- und Technologievorsprung ganzer Branchen. Besonders hinsichtlich des Wechsels der Betriebsstandorte und der Austauschbarkeit von Mitarbeitern durch Zulieferer aus Billiglohnländern ist eine Investition in die Mitarbeiter unentbehrlich.

Anders als in Großunternehmen, wo die Arbeitnehmervertretungen oftmals über Jahre hinaus Arbeitsplatzgarantien erwirkt haben, ist die Angst der Mitarbeiter in KMU vor Rationalisierungen und Verzicht auf fachlich qualifiziertes Personal besonders groß. Jede Veränderung im Unternehmen wirkt auf die Mitarbeiter zunächst verunsichernd, denn sie birgt die potenzielle Gefahr des Arbeitsplatzverlustes.

Aufgrund der unten dargestellten Probleme ist das Potenzial der Mitarbeiter der Dreh- und Angelpunkt hinsichtlich der Überlebensfähigkeit des Unternehmens. Besonders im Coaching wird mit den Mitarbeitern gearbeitet, die sich selbst blockieren und deswegen den Veränderungsprozess und damit verbundene neue Aufgaben, Funktionen oder Inhalte nicht annehmen können oder wollen. Im Coachingprozess können die Flexibilität erhöht und die innere Haltung des Mitarbeiters verbessert werden. Außerdem können mit Hilfe von Coaching Widerstände und Ängste gegenüber dem Veränderungsprozess reduziert werden.

Ziel ist es, einen geeigneten und förderlichen Veränderungsprozess sicherzustellen, indem die Mitarbeiter auf dem Weg begleitet und in die Prozesse integriert werden. Wichtig in diesem Zusammenhang ist vor allem die Förderung und Unterstützung der Lernbereitschaft. In der Regel geht es bei den Trainingsmaßnahmen um die Reduktion von Leistungsdefiziten oder um die Aneignung neuer Kompetenzen für zukünftige Aufgaben und Rollen. Besonders bei der Unterstützung von Nachwuchskräften sind gezielte modulare Entwicklungsprogramme unentbehrlich und eine sinnvolle Investition in die Zukunft.

Fazit: Die Zukunft lässt sich gestalten! Auch unter schwierigen Umständen. Dies bestätigen die betrachteten Studien und vor allem unsere langjährigen Erfahrungen bei der Durchführung von Veränderungsprozessen. Wir sind der Meinung, dass nur KMU, die sich kontinuierlichen Veränderungsprozessen unterziehen, in denen gemeinsam mit den Mitarbeitern nach neuen Zielen und Wegen gesucht wird, auf Dauer erfolgreich sind. Diese KMU können auf eine positive Einstellung Ihrer Mitarbeiter gegenüber zukünftigen Entwicklungen zählen und haben die Möglichkeit, ständig Verbesserungspotenziale zu generieren. So schützen sie sich vor Situationen, in denen harte Eingriffe wie Sanierungsmaßnahmen notwendig werden.