



# BESSER VORBEREITET SEIN

## WENN AUS KMU GLOBAL PLAYER WERDEN

von Dr. Christoph Kuth

Viele KMU-Verantwortliche haben sich in den zurückliegenden Jahren von Klein- und Mittelunternehmen zu Hightech-Unternehmen und Global Playern gemacht. Doch leider hinkt ihre Personal- und Organisationsentwicklung oft derer des Gesamtunternehmens hinterher. Das bremst ihr Wachstum.



In den zurückliegenden 20 Jahren hat sich das Profil vieler KMU-Betriebe jedoch stark gewandelt. Sie haben sich von handwerklich geprägten (Produktions-)Unternehmen zu weltweit tätigen Hightech-Unternehmen entwickelt. Entsprechend stiegen die Qualifikationsanforderungen an ihre Mitarbeiter, und entsprechend wuchs ihre Mitarbeiterzahl – nicht selten weltweit. Mit diesem Fortschritt hielt ihre Personal- und Organisationsentwicklung nicht Schritt – mit der Folge, dass viele KMU-Verantwortliche, die sich in den vergangenen ein, zwei Jahrzehnten zu einem Champion in ihrer Branche und einem Global Player entwickelt haben, mit folgenden Probleme kämpfen:

- > Es fällt ihnen schwer, die Mitarbeiter mit der benötigten Qualifikation zu finden und an sich zu binden – insbesondere dann, wenn sich ihr Standort eher im ländlichen Raum befindet, der vor allem für junge Arbeitnehmer eine geringere Anziehungskraft als die städtischen Metropolen hat.
- > Es fällt ihnen schwer, die Qualifikation ihrer Mitarbeiter und ihre Organisationsstruktur so zu entwickeln, dass sie der wirtschaftlichen Entwicklung des Gesamtunternehmens entspricht.

Eine zentrale Ursache hierfür ist: Obwohl sie inzwischen faktisch Grossunternehmen mit 200, 300 oder gar mehr Mitarbeitern sind, kämpfen sie oft noch mit Problemen, die für Klein- und Mittelunternehmen typisch sind:

- > In ihnen fehlt eine systematische Organisation.
- > Sie haben wenig Kompetenz in den Bereichen Organisations- und Personalentwicklung.
- > Ihre Entwicklungsplanung erfolgt meist kurzfristig, und wenn eine längerfristige Planung existiert, gerät sie im «Daily Business» oft in Vergessenheit.

## STÄRKERE STRATEGISCHE DENKE IM PERSONALBEREICH

Weil die Entwicklungsplanung weitgehend ad hoc erfolgt, haben viele Mittelständler, die in den letzten ein, zwei Jahrzehnten stark wuchsen, Defizite in fast allen Bereichen, die mit einer systematischen Personal- und Organisationsentwicklung zusammenhängen. Eine Ursache hierfür ist oft: Ihre Personalfunktion wuchs nicht so wie das Gesamtunternehmen. Deshalb haben die wenigen Personal- und Organisationsentwicklungs-Experten in der Organisation, sofern sie überhaupt existieren, ein sehr breites Aufgabenfeld. Darum haben sie kaum ▶

Inhaber geführte Unternehmen beziehungsweise Familienunternehmen gibt es in Deutschland, Österreich und der Schweiz sehr viele. Sie werden oft als das Rückgrat der Wirtschaft bezeichnet – aufgrund ihrer Zahl und aufgrund folgender Stärken, die für Klein- und Mittelunternehmen typisch sind:

- > Sie sind kundenorientiert. Als Nischenproduzenten/-anbieter sind sie es gewohnt, individuelle Kundenwünsche zu erfüllen und Service zu erbringen.
- > Sie arbeiten «ganzheitlich» und ergebnisorientiert. Sie waren nie vollständig «taylorisiert». Die Arbeitsteilung und Trennung von Hand- und Kopfarbeit waren in ihnen nie extrem ausgeprägt.
- > Der Übergang von der starren zur flexiblen Automation fiel ihnen daher oft leichter wie grossen Unternehmen.
- > Sie sind dynamisch. Sie sind es gewohnt, schnell und flexibel auf neue (Markt- und Kunden-)Anforderungen zu reagieren.



Es geht darum, eigene passgenaue Lösungen zu finden.

Zeit für ein konzeptionelles, strategisches Arbeiten. Die Bedeutung einer strategischen Personalarbeit und -entwicklung wird zwar oft betont, doch faktisch sind sie im Alltag primär mit «Trouble Shooting» beschäftigt – also mit dem Reagieren auf akute Betriebsprobleme. Und dabei kämpfen sie vielfach noch mit dem Problem: Ihren Auftraggebern beziehungsweise den Top-Entscheidern im Unternehmen fehlt das Bewusstsein fehlt, dass hinter den meisten Betriebsproblemen – wie zum Beispiel mangelnde Qualität – ein Manko im Bereich Personal- oder Organisationsentwicklung steckt. Entsprechend viel Überzeugungsarbeit müssen sie leisten.

## UMDENKEN IM PERSONALBEREICH

Doch diese Situation ändert sich allmählich. Zunehmend findet bei den Entscheidern in den mittelständischen Unternehmen ein Umdenken statt – unter anderem weil sie registrieren: Die Struktur unserer Mitarbeiter hat sich gewandelt. Unsere Belegschaft ist heute viel heterogener als oft noch zur Jahrtausendwende. Zudem haben unsere Mitarbeiter häufiger einen akademischen Abschluss – zum Beispiel als Ingenieur oder Betriebswirt. Und diese Mitarbeiter stellen ausser an ihren Arbeitgeber auch an ihre Arbeit sowie ihre Führung andere Anforderungen als die Mitarbeiter in der Vergangenheit. Gerade die KMU, die – salopp formuliert – «Hidden Champions in der Provinz» sind,

spüren zudem immer stärker die Folgen des demografischen Wandels. Es fällt ihnen zunehmend schwer, hoch qualifizierte und -motivierte Mitarbeiter zu finden und an sich zu binden. Auch deshalb stellen zurzeit viele Mittelständler ihre Personalführungs- und -entwicklungskonzepte auf den Prüfstand. Dabei lautet die zentrale Frage: Wie können wir unsere Personalarbeit sowie Unternehmens- und Führungskultur so modernisieren, dass sie einerseits den (Arbeits-) Marktanforderungen entspricht und wir andererseits nicht die Stärken eines KMU verlieren? Denn ein Irrweg wäre es, unreflektiert die Personalentwicklungs- und Führungskonzepte der Konzerne – in abgespeckter Form – auf die mittelständischen Unternehmen zu übertragen. Dies entspräche nicht ihrem Bedarf. Zudem ginge hierdurch ihre Identität verloren. Folglich müssen KMU-Verantwortliche eigene, passgenaue Lösungen entwickeln.

## DEN PROZESS VERÄNDERUNG ANGEHEN

Diese Lösungen zu entwickeln und im Betriebsalltag zu realisieren, erfordert Zeit. In der Regel bildet der Startschuss ein Change-Projekt, das sich in folgenden Schritten vollzieht

### Schritt 1: Die Ist-Situation erfassen.

Zu Beginn der Veränderungsinitiative wird in einer Art Check-up die aktuelle Situation erhoben – also zum Beispiel ermittelt:

- > Wie haben sich unsere Personalanforderungen – aufgrund der veränderten Marktanforderungen, unseres Wachstums usw. – verändert?
- > Wie hat sich unsere Mitarbeiterstruktur verändert, und inwieweit haben sich hierdurch auch die Erwartungen, Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter gewandelt?
- > Welche Tools, Verfahren setzen wir aktuell unter anderem zur Personalsuche, -auswahl und -entwicklung ein? Sind sie noch angemessen?
- > Wie führen und kommunizieren wir heute in unserem Unternehmen, wie sollten wir künftig führen und kommunizieren?
- > Wie arbeiten wir heute zusammen, wie müssen wir künftig voraussichtlich zusammenarbeiten, um für den Markt gerüstet zu sein?

Das Ziel hierbei: Ein Erfassen der aktuellen Situation und des Changebedarfs in der Organisation.

### Schritt 2: Ein Zielbild entwerfen.

Nach dieser Erhebung gilt es, mit den relevanten Stakeholdern ein Zielbild zu erarbeiten, das beispielsweise folgende Dimensionen umfasst:

- > Wohin wollen wir uns entwickeln?
- > Wie soll unser Unternehmen in fünf oder zehn Jahren «ticken» – also welche Kultur soll in ihm existieren?
- > Über welche Kompetenzen verfügt unsere Organisation dann? Was sind ihre Stärken?
- > Wie sorgen wir dann dafür, dass wir über die benötigten Mitarbeiter mit den erforderlichen Eigenschaften sowie Fähigkeiten und Fertigkeiten verfügen?

### Schritt 3: Einen Projekt- und Massnahmenplan erstellen.

Aus dem Zielbild und der Analyse der Ist-Situation können konkrete (Teil-)Projekte und hieraus wiederum Massnahmenpläne abgeleitet werden. Dabei gilt es jedoch zu beachten:

- > Der Aufbau einer strategischen Personalarbeit und Personalentwicklung sowie der damit verbundene Kulturwandel ist ein längerfristiger Prozess.
- > Die Change-Kapazitäten jedes Unternehmens sind begrenzt. Schliesslich gilt es neben den Entwicklungsarbeiten noch das Alltagsgeschäft zu erledigen.

Entsprechend wichtig ist eine Priorisierung

der Teilprojekte und eine präzise Klärung der Rollen und Verantwortlichkeiten, um nicht der Gefahr zu erliegen, in unkontrollierten Aktionismus zu verfallen und die Organisation zu überfordern.

#### **Schritt 4: Die Veränderungen erfassen und kontrollieren.**

Kulturelle Veränderungen vollziehen sich langsam. Deshalb ist es wichtig, die (partiellen) Veränderungen systematisch zu erfassen und zu kommunizieren – damit nicht das Gefühl entsteht, «Da bewegt sich ja gar nichts», und die Veränderungsenergie erlahmt. Dieses systematische Erfassen ist auch nötig, um zu kontrollieren: Sind wir (noch) auf dem richtigen Weg, oder sind Kurskorrekturen oder ergänzende Massnahmen nötig?

#### **Schritt 5: Teilergebnisse sichern.**

Ein Kulturwandel erfordert das Ausgeben gewohnter Denk- und Verhaltensmuster. Das fällt allen Menschen schwer. Entsprechend schnell verfallen sie oft wieder in ihre alten Gewohnheiten. Deshalb ist es wichtig, sich zu überlegen: Wie – mit welchen Tools, Instrumenten, Verfahren – stellen wir sicher, dass die erzielten Ergebnisse keine «Eintagsfliegen», sondern nachhaltig sind?

#### **Schritt 6: Mit der Veränderung fortfahren.**

Die (Teil-)Erfolge sollten nicht nur kommuniziert, sondern gegebenenfalls auch mit den Betroffenen und Beteiligten gefeiert werden – damit neue Veränderungsenergie entsteht. Danach können weitere Teilprojekte gestartet werden, die entweder in der Prioritätenliste nicht oben standen oder auf den abgeschlossenen Teilprojekten aufbauen.

## **DIE FÜHRUNGSMANNSCHAFT INS BOOT HOLEN**

Ein entscheidender, wenn nicht gar der entscheidende Erfolgsfaktor bei einem solchen Change-Projekt ist es oft, dass sich im Projektverlauf die Einstellung und das Verhalten der Führungskräfte im Unternehmen ändern. Für sie gilt bei KMU-Verantwortlichen häufig: Sie sind von Haus aus zum Beispiel Techniker oder Ingenieure. Und in diesem Bereich liegt auch ihre Leidenschaft. Entsprechend ungern befassen sie sich jedoch mit solchen Themen wie Personal- und Organisationsentwicklung. Und eine entsprechend geringe Bedeutung messen sie der Führungsarbeit bei – auch weil es bei ihr so stark «menschelt».

Zudem fällt es den Top-Entscheidern in Familienunternehmen oft schwer, zumindest Teile der Personal- und Führungsarbeit völlig loszulassen und zu delegieren – auch weil sie sich sehr stark mit ihrem «Kind» Unternehmen identifizieren. Deshalb regieren sie im Betriebsalltag häufig nicht nur in die Kompetenzbereiche ihrer Personalfachleute, sondern auch ihrer Führungskräfte hinein und signalisieren ihnen so (unbewusst): Letztendlich habe ich hier stets das Sagen. Das frustriert gerade junge, hoch motivierte und engagierte sowie top qualifizierte Mitarbeiter sehr – weshalb sie häufig nach zwei, drei Jahren den Arbeitgeber wechseln.

## **DAS FÜHRUNGSVERHALTEN AUF DEN PRÜFSTAND STELLEN**

Entsprechend wichtig ist es bei solchen Projekten gerade in mittelständischen Unternehmen sicherzustellen, dass die Entscheider mit im Boot sitzen – und nicht, meist unbewusst, das Gesamtprojekt torpedieren. Entsprechend wichtig ist es zudem,

dass sie regelmässig ein Feedback über ihr (Führungs-)Verhalten und dessen (unbeabsichtigte) Wirkungen erhalten – und zwar von einer unabhängigen, neutralen Person, deren Kompetenz sie vertrauen.

Dieses Feedback könnten ihnen theoretisch ihre Mitarbeiter geben, doch praktisch ist dies nur bedingt möglich. Denn die Mitarbeiter sind aufgrund der mächtigen Stellung der Eigentümer-Unternehmer in ihren Unternehmen und ihrer existenziellen Abhängigkeit von ihnen, meist – zu Recht – sehr vorsichtig mit ihrer Rückmeldung. Was sie stört, sagen sie dem «Chef» bestenfalls durch die Blume. Deshalb empfiehlt es sich, wenn es um das Verändern der Einstellung zum Thema Personalentwicklung und -führung in der Führungsmannschaft geht, zum Beispiel einen Berater oder Coach mit Managementenerfahrung hinzuzuziehen, der von den Entscheidern als Feedback-Partner akzeptiert wird. ■



**DR. CHRISTOPH KUTH**

arbeitet als Senior Consultant für das Machwüth Team International, Visselhövede (D). Vor seiner Beratertätigkeit war er für mehr als 20 Jahre in verschiedenen Branchen und Unternehmen als Führungskraft für die Personal- & Organisationsentwicklung sowie für das In-house Consulting verantwortlich.

[www.mticonsultancy.com](http://www.mticonsultancy.com)