

Wann und warum externe Beratung Sinn macht

Veränderungen sind nicht immer angenehm, wohl deshalb tun sich viele Unternehmen schwer damit.

Der Beizug spezialisierter Beratung kann einen solchen Prozess wirkungsvoll unterstützen

und massgeblich zu dessen Erfolg beitragen. Auch in Klein- und Mittelunternehmen. Teil 1 einer Artikelserie zum Thema «Unternehmensentwicklung kraftvoll gestalten».

VON BEATRICE ERB

Für die erfolgreiche Zusammenarbeit mit einem externen Beratungspartner sind einige grundlegende Voraussetzungen zu beachten: die Wahl des richtigen Beraters, das Wissen, wann externe Beratung sinnvoll ist und ein guter Start.

Die Wahl des richtigen Beraters

Beratung ist Vertrauenssache. Wer sich externe Beratung in sein Unternehmen holt, tut gut daran, diese sorgfältig und ohne Zeitdruck auszuwählen. Schliesslich geht es meistens um eine längerfristige, intensive Geschäftsbeziehung zu einer (Beratungs-)Person. Bei einem Coach und Begleiter sind die fachlichen Qualifikationen wie auch eine genügend breite Erfahrung relevant. Die Komplexität von Veränderungsprozessen verlangt neben einer fundierten Beratungsausbildung entsprechende Kenntnisse in Betriebswirtschaft und Projektmanagement.

Auf diese Aspekte sollte das Beraterprofil unbedingt geprüft werden. Die Zugehörigkeit zu einem Berufsverband wie beispielsweise BSO (Berufsverband für Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung) kann hilfreiche Hinweise zur Qualifikation geben. Massgebend für die Auswahl des Beraters sollten ausserdem hinreichend vorhandene Erfahrungen im KMU-Bereich sein. So kann ein entsprechendes Verständnis für KMU-eigene Strukturen sichergestellt werden.

Vorsicht bei vermeintlichen Patentrezepten

Um ein Gespür für den zukünftigen Beratungspartner zu entwickeln, empfiehlt es sich, in Erfahrung zu bringen, wie Veränderungsprozesse bisher im einen oder anderen Fall begleitet wurden. Eine solche Gesprächssituation zeigt schnell, ob beide Seiten die «gleiche Sprache» sprechen und man sich fachlich wie

Einige Situationen, in denen externe Beratung empfehlenswert ist:

Erarbeitung und Entwicklung von: Strategie, Vision, Leitbild, Führungsgrundsätzen, Kommunikationsleitsätzen
Entscheidungsfindung in diversen Gremien (Management, Verwaltungsrat, BUs, Abteilungen etc.)
Erweiterung des Kunden- und/oder Produktportfolios
Lancierung eines Innovationsprozesses
Personelle Veränderungen im Führungsgremium
Inhaberwechsel
Mitarbeitertag oder Dialogtag
Erweiterung eines Firmenteils ebenso wie Verkauf eines Unternehmensteils
Neue Absatzstrategie oder Ausrichtung auf einen neuen Markt

menschlich auf derselben Augenhöhe bewegt. Vorsicht ist geboten, wenn Methoden mit Quick Wins in Aussicht gestellt oder keinerlei (kritische) Fragen zu den dargelegten Schilderungen angebracht werden. Denn: Patentrezepte gibt es nicht und ein guter Teil der Entwicklungsarbeit ist von der Unternehmensleitung und ausgewählten Mitarbeitenden zu leis-

ten. Der externe Berater erfüllt in erster Linie die Aufgabe des professionellen, unabhängigen Begleiters und Lotsen, der den Veränderungsprozess strukturiert und fördert.

Die Akzeptanz der Beratungsperson vom Managementteam sowie Schlüsselpersonen kann ein wesentlicher Erfolgsfaktor sein und ist daher relevant für die Entscheidungsfindung. Umgekehrt geben auch Berater normalerweise vor Beginn einer Geschäftsbeziehung ein Statement ab, ob sie sich eine Zusammenarbeit vorstellen können. Wenn sich beide Seiten grundsätzlich einig sind, ist es dennoch durchaus üblich, dass das Unternehmen erst nach einem ersten mit dem Coach umgesetzten Prozessschritt endgültig über die Zusammenarbeit entscheidet.

Wann externe Beratung sinnvoll ist

Eine externe Beratung ist nicht nur in Extremsituationen oder Krisen in Betracht zu ziehen, sondern immer, wenn eine Aussensicht gefragt ist. Dann, wenn Wissen und Erfahrungen aus anderen Unternehmungen, über die Marktsituation, ebenso wie Me-

EIN BEISPIEL AUS DER PRAXIS

Eine kleine Produktionsfirma bewältigt ihre Nachfolgeregelung erst im zweiten Anlauf. Der erste Geschäftsleiter hat viele «Scherben» hinterlassen. Der neue Inhaber und Geschäftsleiter sieht sich daher gezwungen, aufgrund der desolaten Wirtschaftssituation einige einschneidende Entscheide zu fällen. Die Strategie ist aufgesetzt und die Ziele für die nächsten Jahre formuliert. Über die Neuerungen wird die Belegschaft mittels Hauszeitung nur indirekt informiert, was zu einer anhaltend schlechten Stimmung, Widerstand und Aggression führt.

Der neue Besitzer sucht nach Wegen, die Mitarbeiter von seinen guten Absichten zu überzeugen. Er entscheidet, sich in diesem Prozess durch einen

externen Beratungspartner unterstützen zu lassen. Seine Wahl fällt auf eine Beraterin, welche im Aufsetzen von komplexen und anspruchsvollen Veränderungsprozessen breite Erfahrung und gute Erfolge im KMU-Umfeld aufweisen kann. Ihre klare und verständliche Sprache, gepaart mit wohltdosiertem Durchsetzungsvermögen und Humor, überzeugt den neuen Firmeninhaber. Nachdem die Beraterin im ersten Schritt eine umfassende Analyse der aktuellen Situation erstellt hat, herrscht Klarheit über den Status quo und es lassen sich erste Entwicklungsschwerpunkte ableiten. Bereits in dieser Phase gewinnt die Beraterin Vertrauen und Akzeptanz der Mitarbeitenden, da sie diese einbezieht und so

von Betroffenen zu Beteiligten macht. Als eine Massnahme schlägt die Beraterin einen Firmentag vor, der dem Führungsteam ermöglicht, den Mitarbeitenden die neue Strategie zu erklären und die Notwendigkeit einschneidender Massnahmen sichtbar zu machen. Im Zentrum des Tages steht der direkte Dialog zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitenden, in Form von Fragerunden und Diskussionen. Die Beraterin begleitet die Veranstaltung von der Konzeption über die inhaltliche und organisatorische Vorbereitung bis zur Umsetzung. Sie übernimmt zudem die Moderation des Firmentags und ermöglicht damit der Firmenleitung die volle Konzentration auf die Inhalte und Wahrnehmung ihrer Führungsaufgabe.

«Die Sprache des Gegenübers verstehen»

Beatrice Erb berät Unternehmen in Veränderungsprozessen, Organisations- und Führungskräfteentwicklung sowie Assessments. Sie tritt dabei weniger als Problemlöserin auf, sondern vielmehr als aktive Begleiterin von Change-Prozessen. Wir fragten sie, warum sich gleichwohl immer noch viele Unternehmen «resistent» gegenüber Unterstützung von aussen zeigen.

VON THOMAS BERNER

ORGANISATOR: *Warum haben viele KMU grösste Bedenken oder sogar Angst, einen externen Berater hinzuzuziehen?*

Beatrice Erb: Dazu existieren verschiedene Gründe. KMU-Chefs haben häufig die Eigenschaft, alles unter eigener Kontrolle und Verantwortung zu halten. Bei ihnen laufen die Fäden zusammen, und sie fürchten einen Kompetenzverlust, wenn da plötzlich jemand Externes hinzukommen soll. Oft haben sie auch ein falsches Bild von Beratern bzw. Beratungsunternehmen, hören von schlechten Beispielen oder fürchten die Kosten. Meiner Meinung nach sind dies häufig eher «Stellvertreter-Antworten»; KMU-Chefs wollen sich einfach nicht so leicht in die Karten schauen lassen.

Wie lassen sich diese Bedenken bzw. Ängste zerstreuen?

Als Berater bzw. Beraterin muss ich in erster Linie die Sprache meines Gegenübers verstehen lernen. Dies geschieht durch intensives Hinhören gekoppelt mit betriebswirtschaftlichem Verständnis. Wenn es gelingt, in der Sprache meines Auftraggebers zu sprechen, bricht das Eis in der Regel. Ferner mache ich die Erfahrung, dass ein kleiner erster Schritt mehr bringt, als wenn ich den Auftraggeber mit einem gesamten Beratungskonzept «erschlage». KMU-Chefs wollen

zudem Beispiele sehen und den Return-on-Investment klar vermittelt erhalten.

Welche Beratungsansätze sind gerade für KMU besonders gut geeignet?

Im Wesentlichen gibt es drei Ansätze: Zunächst ist da die «klassische» Managementberatung mit dem Top-Down-Ansatz, wo es der Berater ist, der als Problemlöser auftritt. Dann die Organisationsentwicklung, welche von unten nach oben funktioniert: Hier werden die Betroffenen zu Beteiligten, was allerdings sehr viele Kräfte bindet. Für KMU geeignet halte ich den systemischen Ansatz. Dabei fungieren Auftraggeber und Berater als Partner. Der Unternehmer bleibt dabei in seiner Entscheidungskompetenz, dem Berater kommt eine Coaching- und Prozesssteuerungs-Funktion zu.

Welche Erwartungen soll – gerade bei Veränderungsprozessen – ein Unternehmer an seinen Berater haben?

Wichtige Faktoren sind etwa die Ausbildung des Beraters, seine Erfahrungen in der KMU-Beratung und wie er seine eigene Rolle im Beratungsprozess versteht. Die Chemie zwischen Berater und Beratenem muss stimmen, eigenständige Meinungen müssen erlaubt und die Beratungsmethoden an das Unter-

nehmen angepasst bzw. für alle Mitarbeitenden verständlich sein.



Beatrice Erb über externe Beratung von KMU: «KMU-Chefs wollen Beispiele sehen und einen klaren Return-on-Investment erkennen.»

nehmen angepasst bzw. für alle Mitarbeitenden verständlich sein.

Beratung ist derzeit ein männlich dominiertes Business. Mit welchen Qualitäten könnten gerade Beraterinnen diese Dominanz «aufweichen»?

Es ist tatsächlich so: Geht es in Unternehmen um harte Veränderungsprozesse, scheinen eher männliche Berater gefragt zu sein. Frauen

kommen eher dann zum Zug, wohl aufgrund ihres differenzierteren Empathie-Verständnisses, wenn die Firma vielleicht schon an die Wand gefahren ist. Persönlich mache ich die Erfahrung, dass es mir als Frau eher möglich ist, mich aus männlichen «Hahnenkämpfen» herauszuhalten, was wiederum einen positiven Effekt auf den Beratungsprozess hat. Und gerade dies scheinen die Unternehmen auch zu schätzen.

«Eine externe Beratung ist nicht nur in Extremsituationen oder bei Krisen in Betracht zu ziehen.»

methodenkompetenz und Unvoreingenommenheit einen klaren Mehrwert für die Unternehmensentwicklung darstellen.

Ein guter Start

Sobald die Auswahl des Beratungspartners erfolgt ist, geht es darum, einen ersten gemeinsamen Schritt zu planen und umzusetzen. Die individuelle Beratungsleistung wird immer

basierend auf einer Analyse der aktuellen Gesamtsituation des betreffenden Unternehmens konzipiert. Eine genaue Kenntnis der Ausgangslage ist unabdingbar, um die umzusetzenden Schritte mit den angestrebten Zielen in Übereinstimmung zu bringen. Umfassende Informationen zu Analysemethoden und Vorgehensweisen folgen in Ausgabe Nr. 6 des Organisators. ■■■■

Beatrice Erb, Organisationsberaterin IAP/HAP ist Inhaberin und Geschäftsleiterin von B plus E Beratung plus Entwicklung GmbH, einem auf Organisations- und Unternehmensentwicklung spezialisierten Beratungsunternehmen. In einer vierteiligen Artikelserie beleuchtet sie im ORGANISATOR die Rolle der externen Beratung in Veränderungsprozessen. Teil 2 erscheint in der Juni-Ausgabe.
www.bpluse.ch