G.I.B.-Beiträge zur Arbeits- und Sozialpolitik 2026/16
Arbeitsgestaltung und Fachkräftesicherung KOMPAKT



Beratung von Klein- und Kleinstunternehmen

Partizipative Organisationsentwicklung zur Bewältigung von Transformationsprozessen

Ob Handwerksbetrieb, Dienstleister oder Familienunternehmen: Klein- und Kleinstunternehmen sind ein wichtiger Pfeiler der nordrhein-westfälischen Wirtschaft und tragen wesentlich zu Beschäftigung, Ausbildung und Innovation bei. Als Kleinstunternehmen werden nach der Definition der Europäischen Kommission Betriebe mit weniger als zehn Beschäftigten sowie einem Jahresumsatz oder einer Jahresbilanzsumme von maximal zwei Millionen Euro bezeichnet. Sie stellen die mit Abstand größte Unternehmensgruppe in Deutschland: Mehr als 80 Prozent aller Unternehmen zählen zu den Kleinstbetrieben. Auch für den Arbeitsmarkt sind sie von großer Bedeutung. Insgesamt arbeitet mehr als die Hälfte aller Beschäftigten in kleinen und mittleren Unternehmen, knapp jede fünfte erwerbstätige Person sogar in einem Kleinstunternehmen.

Besonders stark vertreten sind Kleinstunternehmen im Handwerk, im Baugewerbe, im Dienstleistungssektor und im inhabergeführten Einzelhandel. Sie alle sichern die Versorgung vor Ort, schaffen Ausbildungs- und Arbeitsplätze und tragen wesentlich zur wirtschaftlichen und sozialen Stabilität ihrer Regionen bei. Gerade im Handwerk prägen Kleinstbetriebe vielfach die Branchenstruktur und leisten einen wichtigen Beitrag zur Fachkräftesicherung. In vielen ländlichen und städtischen Räumen wären zahlreiche Dienstleistungen und Versorgungsangebote ohne sie kaum denkbar.

Die Rahmenbedingungen für Klein- und Kleinstunternehmen verändern sich derzeit grundlegend. Digitale Technologien, ökologische Anforderungen und gesellschaftliche Entwicklungen greifen ineinander und erhöhen den Veränderungsdruck. Gleichzeitig müssen viele Betriebe diese Herausforderungen mit begrenzten personellen und

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und der Europäischen Union

Kofinanziert von der Europäischen Union

Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen

finanziellen Ressourcen parallel zum laufenden Tagesgeschäft bewältigen. Vor diesem Hintergrund gewinnen Beratungs- und Förderangebote, die Unternehmen bei der Gestaltung betrieblicher Veränderungsprozesse unterstützen, zunehmend an Bedeutung.

Die Unterstützung kleiner und mittlerer Unternehmen bei solchen Anpassungs- und Veränderungsprozessen ist seit jeher ein wichtiges Handlungsfeld der europäischen und nordrhein-westfälischen Förderpolitik. Insbesondere der Europäische Sozialfonds (ESF) wird genutzt, um die Beschäftigungsfähigkeit, die Kompetenzentwicklung sowie die arbeits- und organisationsbezogene Modernisierung von Unternehmen zu fördern. Ein wesentliches Merkmal entsprechender Beratungsansätze ist dabei die Beteiligung der Beschäftigten: Betriebliche Veränderungen sollen nicht ausschließlich von außen vorgegeben, sondern gemeinsam mit Unternehmensleitung und Beschäftigten entwickelt und umgesetzt werden.

In Nordrhein-Westfalen wurde dieser Ansatz von 2000 bis Ende 2023 insbesondere mit der Potentialberatung verfolgt. Das Förderprogramm unterstützte kleine und mittlere Unternehmen dabei, betriebliche Veränderungsprozesse systematisch anzugehen und unter Beteiligung der Beschäftigten passgenaue Lösungen zu entwickeln. Themen waren unter anderem Arbeitsorganisation, Kompetenzentwicklung, Digitalisierung, Gesundheit sowie die strategische Ausrichtung der Unternehmen. Mit den zunehmenden wirtschaftlichen, technologischen und ökologischen Transformationsprozessen wurde dieser Ansatz weiterentwickelt und stärker auf die Bewältigung umfassender betrieblicher Veränderungsprozesse ausgerichtet.

Nach dem Auslaufen der Potentialberatung finden sich wesentliche Elemente dieses beteiligungsorientierten Ansatzes in neuen Förderangeboten wieder. In NRW unterstützen beispielsweise „Fit für die Zukunft“ und „Coach2Change“ Unternehmen in ausgewählten Transformationsregionen bei der Gestaltung des strukturellen Wandels. Auf Bundesebene steht kleinen und mittleren Unternehmen mit „INQA-Coaching“ ein aus Mitteln des ESF Plus gefördertes Beratungsangebot zur Verfügung. Die Förderlandschaft hat sich damit verändert und der grundlegende Ansatz fortentwickelt: Unternehmen sollen befähigt werden, Veränderungsbedarfe frühzeitig zu erkennen, eigene Lösungen zu entwickeln und die Beschäftigten aktiv in Transformationsprozesse einzubeziehen.

Gerade für Klein- und Kleinstunternehmen ist dies von besonderer Bedeutung. Aufgrund ihrer überschaubaren Strukturen, kurzer Entscheidungswege und der häufig engen Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten bestehen einerseits gute Voraussetzungen für beteiligungsorientierte Veränderungsprozesse. Andererseits fehlen Kleinstbetrieben häufig die zeitlichen, personellen und methodischen Ressourcen, um solche Prozesse neben dem Tagesgeschäft systematisch zu gestalten. Externe Beratung und geeignete Förderangebote können deshalb wichtige Impulse geben und Strukturen schaffen, in denen Veränderung gemeinsam entwickelt werden kann.

Die G.I.B. GmbH begleitet diese Entwicklungen seit vielen Jahren im Auftrag des Landes Nordrhein-Westfalen. Im Kontext ihrer Arbeit zu Fachkräftesicherung, Organisationsentwicklung und betrieblicher Transformation beschäftigt sie sich intensiv mit den besonderen Rahmenbedingungen Klein- und Kleinstunternehmen. Dabei zeigt sich immer wieder, dass erfolgreiche Veränderungsprozesse passgenaue Unterstützung benötigen und die spezifischen Voraussetzungen dieser Betriebe berücksichtigen müssen.

Um die Erkenntnisse aus Förderpraxis und Programmarbeit um die Perspektive eines erfahrenen Praktikers zu ergänzen, haben wir mit Organisationsberater Hans-Jürgen Dorr gesprochen, der seit Langem kleine Betriebe bei Veränderungsprozessen unterstützt.

INFOBOX

AUTORINNEN UND AUTOREN
Julia Gröning
j.groening@gib.nrw.de
Josef Muth
j.muth@gib.nrw.de



Foto: C_Production – stock.adobe.com

„Kleine Betriebe sind keine verkleinerten Großunternehmen“

Klein- und Kleinstunternehmen stehen gleichzeitig vor Herausforderungen wie Digitalisierung und KI, Fachkräftemangel, demografischem Wandel und neuen Kundenanforderungen. Organisationsberater Hans-Jürgen Dorr erklärt, warum sie besondere Unterstützung brauchen, weshalb Beteiligung mehr ist als das Sammeln von Ideen – und warum kleine Schritte oft wirksamer sind als ein großes Transformationsprogramm.

G.I.B.: Herr Dorr, wie kamen die Klein- und Kleinstunternehmen in Ihren Blick?

Hans-Jürgen Dorr: In meinem Studium der Wirtschaftswissenschaften zunächst gar nicht. Wir lernten Veränderungsprozesse fast nur am Beispiel großer Konzerne kennen. Kleine Betriebe kamen in der akademischen Ausbildung kaum vor – und ich glaube, das ist bis heute nicht völlig anders. Erst durch meine Arbeit beim RKW, also dem Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft, hatte ich intensiver mit ihnen zu tun und merkte, wie interessant diese Klientel ist. Etwa dadurch, dass in kleinen Unternehmen Veränderungen unmittelbar sichtbar werden. Es gibt keine großen Stabsstellen und keine langen Hierarchien. Die Inhaberin oder der Inhaber kümmert sich häufig gleichzeitig um Kunden, Personal, Finanzen, Organisation und operative Arbeit. Das macht Beratung anspruchsvoll, aber auch sehr wirksam: Wenn eine Veränderung passt, merkt man schnell, dass sie den Alltag verbessert.

Was unterscheidet Kleinstunternehmen bei der Transformation von größeren Betrieben?



Hans-Jürgen Dorr • Foto: Till Bruehne FOTO

Formal beschäftigen Kleinstunternehmen weniger als zehn Menschen; in der Praxis ähneln ihnen oft auch Betriebe mit zehn bis 15 Beschäftigten. Entscheidend sind die knappen Ressourcen. Ein großer Betrieb kann für Digitalisierung, Personalentwicklung oder Strategie eigene Abteilungen einsetzen. Im kleinen Unternehmen müssen dieselben Themen zusätzlich zum Tagesgeschäft bewältigt werden. Dort macht nicht die IT-Abteilung einen Prozess digital, sondern vielleicht der Geschäftsführer am Abend oder eine Mitarbeiterin neben ihren eigentlichen Aufgaben.

Gleichzeitig sind die Wege kurz. Wenn Leitung und Beschäftigte mitziehen, kann ein kleiner Betrieb sehr schnell handeln. Viele gelten als traditionell, sind meiner Erfahrung nach aber ausgesprochen einfallsreich, kundennah und offen für Neues. Sie reden nur seltener darüber. Die Belastung besteht darin, dass mehrere Veränderungen gleichzeitig wirken: Digitalisierung, KI, Fachkräftesicherung, steigende Kosten, neue Kundenanforderungen und der demografische Wandel. Geht eine erfahrene Person in den Ruhestand, kann sehr viel Wissen verloren gehen. Transformation ist deshalb nicht allein eine technische Frage. Es geht ebenso um Zusammenarbeit, Wissenstransfer und die Fähigkeit, auch unter Druck handlungsfähig zu bleiben.



Julia Gröning • Foto: G.I.B.

Wie muss ein Veränderungsprozess in einem Kleinstunternehmen angelegt sein?

Er darf nicht als großes Sonderprojekt neben dem Betrieb stehen. Man muss am Alltag ansetzen: Wo verlieren wir Zeit? Wo gehen Informationen verloren? Welche Abstimmungen funktionieren nicht? Und welche überschaubare Veränderung würde schnell Entlastung bringen? Das können kurze Teamgespräche, klarere Zuständigkeiten, bessere Vertretungsregelungen oder eine einfache Dokumentation von Erfahrungswissen sein. Digitale Werkzeuge müssen einen konkreten Nutzen haben, verständlich und sofort einsetzbar sein. Ein kompliziertes Managementmodell überfordert eher, als dass es hilft. In unserem INQA-Experimentierraum zur organisationalen Resilienz haben wir Instrumente deshalb gemeinsam mit Kleinstunternehmen entwickelt: Checklisten für Geschäftsführung und Mitarbeitende, Leitfäden für Mitarbeitergespräche oder Hilfen zur Qualifizierungsplanung. Der entscheidende Test war: Können die Menschen im Betrieb damit tatsächlich arbeiten – digital oder ausgedruckt auf Papier?

Beteiligung gilt als Schlüssel erfolgreicher Organisationsentwicklung. Wo liegen ihre Grenzen?

Beteiligung bedeutet nicht, dass alles basisdemokratisch entschieden wird. In einem kleinen Unternehmen trägt die Inhaberin oder der Inhaber letztlich die wirtschaftliche Verantwortung. Beschäftigte können überzeugend erklären, warum eine neue Maschine sinnvoll wäre. Trotzdem muss die Leitung „Nein“ sagen können, etwa wegen der Umsatz- oder Liquiditätslage. Das Schlüsselwort zwischen Beteiligung und Entscheidung ist aus meiner Sicht Transparenz. Mitarbeitende müssen wissen, wo sie mitgestalten können und welche Entscheidungen bei der Leitung bleiben. Ebenso wichtig ist zu erklären, was mit Vorschlägen geschieht. Wenn Ideen gesammelt werden und anschließend nichts passiert, entsteht Frust. Dann beteiligt sich beim nächsten Mal niemand mehr. Und umgekehrt wächst die Mitwirkung, wenn die Leitung Hintergründe offenlegt: Wo steht der Betrieb wirtschaftlich? Welche Risiken und Spielräume gibt es aktuell? Dafür müssen nicht sämtliche Geschäftszahlen preisgegeben werden. Eine grundlegende Transparenz reicht häufig, damit Beschäftigte Entscheidungen verstehen und weiterhin Ideen einbringen.

Welche Rolle spielen Führung und Beratung dabei?

Die Haltung der Führung ist wichtiger als jede Methode. Veränderung muss von oben gewollt, getragen und sichtbar gelebt werden. Mitarbeitende merken schnell, ob Beteiligung ernst gemeint ist. Führung muss Orientierung geben, zuhören, Entscheidungen erklären und dafür sorgen, dass vereinbarte Schritte umgesetzt werden. In kleinen Betrieben ist Beratung viel Beziehungsarbeit. Ich muss mich auf die Menschen, ihre Sprache und ihre Situation einlassen. Die Verantwortlichen arbeiten oft zu 120 Prozent im Tagesgeschäft. Wer mit Konzernsprache und dem Anspruch auftritt, schon zu wissen, wie alles geht, wird scheitern. Gute Beratung gibt Struktur, ohne den Betrieb zu überfordern, und entwickelt Lösungen gemeinsam mit den Beteiligten. Viele Kleinstunternehmen finden solche Unterstützung aber nicht von allein. Deshalb

braucht es vertrauenswürdige Mittler und Lotsen – etwa Wirtschaftsförderungen, Kammern oder Kreishandwerkerschaften –, die passende Angebote vermitteln.

FIT FÜR DIE ZUKUNFT (NRW-LANDESPROGRAMM)

Ziel: Unterstützung von Unternehmen und Beschäftigten bei Transformationsprozessen hin zu einer klimaneutralen und zukunftsfähigen Wirtschaft.

Fördergegenstand: Beteiligungsorientierte Unternehmensberatung in den Bereichen Green Economy, Arbeitsorganisation, Digitalisierung und Personalentwicklung.

Förderung: 80 % der Beratungsleistungen, maximal 1.123 Euro je Beratungstag für bis zu 15 Beratungstage.

Zielgruppe: Unternehmen mit Betriebsstätte im Rheinischen Revier oder nördlichen Ruhrgebiet.

Weitere Informationen finden Sie auf unserer **Themenseite**.

Sie haben die vielfältigen Transformationsprozesse angesprochen. Welche Kompetenzen brauchen kleine Unternehmen künftig besonders?

Fachkompetenz bleibt die Grundlage. Hinzu kommen digitale Grundkompetenzen, Lern- und Veränderungsfähigkeit, Problemlösungskompetenz sowie Kommunikation und Zusammenarbeit. Bei künstlicher Intelligenz brauchen nicht alle Beschäftigten Spezialwissen. Betriebe sollten aber verstehen, wo KI entlasten kann, welche Risiken bestehen und wie sie Tätigkeiten verändern könnte. KI schwebt für viele kleine Unternehmen wie eine große Wolke über allem. Fast jeder hat privat ein System ausprobiert, aber nur wenige prüfen strukturiert die betrieblichen Möglichkeiten. Beratung sollte zunächst klären: Welche Anwendungen wären relevant? Wer befasst sich vertieft damit? Welche Qualifizierung brauchen wir? Ein bestimmtes Tool sofort einzuführen, ist meist nicht sinnvoll. Ebenso wichtig ist der Wissenstransfer. Aufwendige Wissensmanagementsysteme helfen kleinen Betrieben selten. Wirksamer sind pragmatische Lösungen, also frühzeitig über Nachfolge sprechen, Aufgaben gemeinsam bearbeiten, Wissen in kleinen Workshops weitergeben und Vertretungen aufbauen. Außerdem sollten Betriebe stärker darauf schauen, vorhandene Fachkräfte zu halten. Beteiligung, Verantwortung, Wertschätzung und flexible Zusammenarbeit sind dafür mindestens so wichtig wie Geld.

Schauen wir auf die Förderangebote in NRW. Was können Fit für die Zukunft, Coach2Change und INQA-Coaching leisten?

Sie bieten Struktur, externe Begleitung und finanzielle Entlastung. Die Programme haben Überschneidungen, setzen aber unterschiedliche Akzente. INQA-Coaching folgt einem klar strukturierten, agilen und stark beteiligungsorientierten Verfahren. Fit für die Zukunft ist nach meinem Eindruck offener angelegt und verbindet Organisationsentwicklung mit der Feststellung von Kompetenzbedarfen. Coach2Change richtet den Blick gezielt auf Veränderungsfähigkeit und Transformationsprozesse. Für das Unternehmen ist eine solche Abgrenzung aber zweitrangig. Entscheidend ist: Welches Instrument passt zu meinem Problem, zu meiner Größe und zu meinem zeitlichen Spielraum? Beratung sollte zuerst den betrieblichen Bedarf klären und dann die passende Förderung suchen. Projekte wie „NICE“ zeigen zudem im europäischen Vergleich, dass Digitalisierung, Fachkräftesicherung, Resilienz und Qualifizierung eng zusammenhängen. Die Förderlandschaft ist dabei für Kleinstunternehmen schwer zu überblicken. Antragstellung, Nachweise und Fachsprache können trotz guter Inhalte abschrecken. Es braucht einfachere Zugänge und mehr Lotsenfunktion. Die besondere Förderkulisse im Rheinischen Revier und im nördlichen Ruhrgebiet ist aber nachvollziehbar. Aus meiner Praxiserfahrung „ticken“ kleine Unternehmen dort jedoch nicht grundsätzlich anders als im übrigen Nordrhein-Westfalen.

COACH2CHANGE (NRW-LANDESPROGRAMM)

Ziel: Beschäftigte in kleinen und mittleren Unternehmen für Veränderungs- und Transformationsprozesse stärken.

Fördergegenstand: Individuelles, arbeitsplatzbezogenes Coaching zu den Themenbereichen Fähigkeiten im Change-Management und Vorantreiben von Transformationsprozessen.

Förderung: 80 % der Kosten (maximal 1.260 Euro je Coaching-Tag für bis zu 15 Coaching-Tage) sowie die Personalfreistellung von bis zu drei Beschäftigten.

Zielgruppe: Kleine und mittlere Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten im Rheinischen Revier und nördlichen Ruhrgebiet.

Weitere Informationen finden Sie auf unserer **Themenseite**.

Woran erkennen Sie den Erfolg eines Beratungsprozesses?

Meist an kleinen, sichtbaren Verbesserungen. In einem metallverarbeitenden Betrieb wurden etwa kurze Abstimmungen, klarere Verantwortlichkeiten und verbindlichere Absprachen eingeführt. In einem kleinen Kfz-Betrieb ging es darum, Informationen und Wissen besser zu verteilen und die Abhängigkeit von einzelnen Personen zu verringern. Manchmal entsteht auch eine überraschend einfache Geschäftsidee. In einer Maßschneiderei speziell für Frauen fiel auf, dass Kundinnen häufig von ihren Männern begleitet wurden. Eine Mitarbeiterin war auch für Herrenschneiderei qualifiziert. Der Betrieb erweiterte sein Angebot – und hatte wenige Wochen später erste Männer als neue Kunden. In einem anderen Unternehmen führte ein zunächst skeptisch betrachtetes kurzes Social-Media-Video dazu, dass zwei Auszubildende gewonnen wurden. Der gemeinsame Nenner ist letztlich: Die Leitung lässt sich auf den Prozess ein, die Beschäftigten werden ernsthaft beteiligt, die Maßnahmen bleiben alltagsnah und aus Gesprächen folgen Taten. Transformation beginnt nicht mit einem großen Konzept, sondern mit einem konkreten nächsten Schritt.

INQA-COACHING (BUNDESPROGRAMM)

Ziel: Unterstützung von Kleine- und mittlere Unternehmen (KMU) bei den Herausforderungen des digitalen Wandels.

Fördergegenstand: Beteiligungsorientierte, agile Prozessberatung in den Bereichen Arbeitsorganisation und Personalpolitik mit Bezug zu Digitalisierung.

Förderung: 80 % der Kosten, maximal 1200 Euro je Coaching-Tag für bis zu zwölf Coaching-Tage durch autorisierte INQA-Coaches.

Zielgruppe: Bundesweit kleine und mittlere Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten.

Weitere Informationen finden Sie auf unserer **Themenseite**.

Was könnte die Politik künftig besser machen?

Sie sollte die Bedeutung der Klein- und Kleinstunternehmen stärker anerkennen und Angebote konsequent aus ihrer Realität heraus entwickeln: mit einfachen Zugängen, weniger Fachsprache und Bürokratie, praxisnahen Instrumenten und verlässlichen Lotsen. Auch Forschung und Modellprojekte sollten diese Betriebe gezielter einbeziehen. Kleine Unternehmen sichern Beschäftigung, bilden aus und sind eng mit ihren Regionen verbunden. Wer Transformation gestalten will, darf deshalb nicht nur auf große Unternehmen und Leuchtturmprojekte schauen. Er muss die vielen kleinen Betriebe erreichen – mit Lösungen, die in ihrem Alltag tatsächlich funktionieren.

IMPRESSUM
G.I.B.-Beiträge zur Arbeits- und Sozialpolitik

HERAUSGEBERIN
G.I.B. – Gestaltung, Innovation und Beratung
in der Arbeits- und Sozialpolitik GmbH
Im Blankenfeld 4 • 46238 Bottrop
Tel.: 02041 767-0 • Fax: 02041 767-299
mail@gib.nrw.de • **www.gib.nrw.de**
Geschäftsführer: Torsten Withake (V. i. S. d. P.)

VERANTWORTLICHER REDAKTEUR
Josef Muth
j.muth@gib.nrw.de

FACHLICHE ANSPRECHPERSON IN DER G.I.B.
Julia Gröning
j.groening@gib.nrw.de

INTERVIEWTE PERSONEN
Hans-Jürgen Dorr
d-ialogo – partner für innovative qualifizierung und
unternehmensentwicklung e. K. (d-ialogo.de)
dorr@d-ialogo.de

DAS INTERVIEW FÜHRTEN
Julia Gröning
Josef Muth

TEXT
Josef Muth

TITELBILD
Robert Kneschke – stock.adobe.com

GESTALTUNG
G.I.B. GmbH

September 2026