

Veränderung beginnt im Kopf

BRENNPUNKT Die mentale Einstellung spielt eine zentrale Rolle, wenn es um das Anstoßen und die erfolgreiche Umsetzung innerbetrieblicher Veränderungsprozesse geht.

Text: **Guadrn Haigermoser**



» **Am Anfang steht die Definition der Ziele. Erst dann kann man Prioritäten setzen und Veränderungsprozesse schrittweise angehen.** «

Michaela List-Ebner und Burkhard List;
b&mi Business Partner

KLICKTIPPS

Links zum Thema:

www.mci.edu

www.bandmi.at

www.rolandschraut.com

www.salesacademy.ag

Eine der zentralen Herausforderungen, mit denen das Handwerk schon seit Jahren konfrontiert ist, ist der Facharbeitermangel bzw. das Thema Mitarbeiter. Dazu gesellen sich technologische Veränderungen, z. B. durch Automatisierung und neue Produktionsverfahren sowie die Umweltthematik. Ein weiteres Feld betrifft den starken Preiskampf in der Branche, der vor allem von Billiganbietern und Möbelgiganten massiv forciert wird. Um als Handwerksbetrieb im Sog all dieser Änderungen am Puls der Zeit zu bleiben, ist Stillstand nicht die passende Lösung. Vielmehr ist ein auf den jeweiligen Betrieb abgestimmtes Veränderungs- oder „Change-Management“ gefragt.

TISCHLER IM SPANNUNGSFELD

Die Herausforderungen für das Handwerk sind also auf unterschiedlichen Ebenen angesiedelt. Egal, für welche Strategie man sich entscheidet, ob es um innerbetriebliche, strukturelle Veränderungen, um einen neuen Außenauftritt, ein adaptiertes Leistungs-Angebot, die Einführung neuer Produktions- bzw. Vertriebsmethoden oder um alles zusammen geht: Besonders das Tischlerhandwerk findet sich oft im Spannungsfeld zwischen Innovation und Tradition wieder. „Viele Betriebe positionieren sich über Werte wie Tradition und Beständigkeit und tun sich deshalb schwer, die Grenzen ihres Betriebes zu öffnen“, sagt Gabriela Leiß, Professorin am Management Center Innsbruck (MCI) mit Schwerpunkt Organisationsentwicklung, Personal- und Change Management. Zusätzlich ist Leiß im vor vier Jahren gegründeten Zentrum für Familienunternehmen aktiv. Dabei ist es genau dieses Sich-Öffnen, das Zulassen neuer Gedanken, das zu erfolgreichen Veränderungen führt. Und die müssen nicht immer gleich der ganz große Sprung sein. Denn grundsätzlich passiert Veränderung in einem Betrieb laufend, ein Status quo lässt sich nicht einfrieren. „Kontinuierliche und kleine Neuerungen sind sinnvoller und

einfacher zu verdauen, als alle fünf Jahre eine grundlegende Veränderung durchzuführen“, sagt Unternehmensberater Burkhard List. Wo auch immer man in Sachen Veränderung ansetzt, „am Ende des Tages geht es darum, Ziele zu erkennen, dann können auch die entsprechenden Prioritäten festgelegt werden“.

WAS NERVT?

„Ein guter Ansatz ist zu überlegen, was an einem Arbeitstag am meisten nervt. Das sind nämlich am häufigsten die schwierigsten, aber auch die wichtigsten Punkte“, sagt Burkhard List dazu, wo und wie man am besten mit Veränderung startet. Und Michaela List-Ebner ergänzt: „Oft dauert es sehr lange, bis man sich selbst die Notwendigkeit zur Veränderung eingesteht.“ Die beiden sprechen dabei aus eigener Praxiserfahrung in der Tischlerbranche. Das Ehepaar wechselte 2018 quasi die Seite, als es b&mi Business Partner gründete. „Seitdem begleiten wir Kunden aus dem handwerklichen und technischen Bereich bei ihren betrieblichen Veränderungsprozessen und im Projektmanagement“, sagt die gelernte Tischlerin mit HTL-Matura. „Wir verstehen beide Seiten sehr gut, wir wissen über Produktionsprozesse ebenso Bescheid, wie wir Erfahrung in der Geschäftsführung haben“, ergänzt Burkhard List. Nach dem Studium der Holztechnik und Holzwirtschaft war der Niederösterreicher als Geschäftsführer eines internationalen Unternehmens für hochwertigen Innenausbau tätig.

ENTSCHEIDUNGEN SIND GEFRAGT

Auch für Roland Schraut liegt der Start von Veränderungsprozessen immer in der Verantwortung des Unternehmers selbst – unabhängig davon, von welchen äußeren Einflüssen dieser angestoßen wird. Der Trainer und Berater hat mit seiner Sales Academy ein Mentoring-Konzept für Unternehmer im Handwerk entwickelt, das stark „auf eine kontinuierliche Zusammenarbeit auf Augenhöhe“ setzt. Der Experte hat u. a.

eine Einkaufsgemeinschaft für 350 Tischlereibetriebe in Sachen Unternehmensentwicklung betreut und ist in Deutschland und Österreich aktiv. „Natürlich kann man große Themen wie z. B. den Facharbeitermangel als einzelner Betrieb nicht für alle lösen. Man kann sich allerdings entscheiden, die Situation nicht einfach zu akzeptieren“, nennt Schraut ein Beispiel. Eine gute Möglichkeit ist, Präsenz nach außen zu zeigen, sich klar zu positionieren und innovativ am Markt aufzutreten. So macht man sich als Arbeitgeber attraktiv und kurbelt auch die Mundpropaganda an. „Dadurch wird die Zahl der Fachkräfte zwar nicht größer, die Anziehungskraft meines Betriebes allerdings schon.“

HILFE VON AUSSEN

Wer sich in Sachen Change Management Hilfe von außen holt, muss bereit sein, Zeit und in weiterer Folge auch Geld zu investieren. Dabei kommt es weder auf die Ausrichtung noch die Größe des Betriebes an,

der Wille zählt. Ein guter Ansatz, um Innovationsprozesse – noch ohne große Investitionen – zu starten, ist die Suche nach Verbündeten – innerhalb der eigenen Branche und auch über deren Grenzen hinaus. Gabriela Leiß vom MCI rät, Konkurrenzdenken außen vor zu lassen und in Kontakt mit anderen Tischlereien zu treten, um gemeinsame Lösungen zu finden. Das kann in Form eines losen Meinungsaustausches ebenso stattfinden wie im Rahmen einer betrieblichen Kooperation. Auch frisches Wissen nachfolgender Generationen von außen ins Unternehmen zu holen, ist ein guter Weg, den Paradigmenwechsel zu beschleunigen. Ein Vorschlag der Expertin dazu ist eine Zusammenarbeit mit Hochschulen, hier z. B. Projekte zur Produktentwicklung an Studierende zu vergeben – „dafür braucht es auch kein großes Budget“. Der nächste bzw. ein weiterer Schritt ist es, sich die passenden Profis zur Erreichung der gesetzten Ziele zu suchen. Oder – einen Schritt davor – diese mit einem Berater



» Der rote Faden der Veränderung braucht Zeit, es passiert nichts von heute auf morgen «

Roland Schraut, Sales Academy

FOTO: PRIVAT





Ich verarbeite Zweihorn®, weil mir Qualität wichtig ist!

Andreas Minihuber

Andreas Minihuber • Minihuber GmbH
www.minihuber.co.at



www.zweihorn.com

AkzoNobel



100

1919 – 2019
TRADITION & INNOVATION

Energieeffizienz

Druckluft 4.0 – vernetzt, vorausschauend und noch effizienter




Egal ob Druckluftstation oder einzelner Kompressor: KAESER Schraubenkompressoren bieten hohe Wirtschaftlichkeit.

- Mehr Druckluft mit weniger Energie dank des nochmals verbesserten SIGMA PROFILs
- Übersichtliche Steuerung mit SIGMA CONTROL
- Zuverlässiger Betrieb bis 45 °C Umgebungstemperatur

Ihre Druckluft-Infoline 0810 900 345

WWW.KAESER.AT



» Die Bereitschaft für Veränderung muss im Unternehmen selbst entstehen. «

Gabriela Leiß, Management Center Innsbruck (MCI)

gemeinsam zu definieren. So geht es für Michaela List-Ebner in der Zusammenarbeit mit externen Konsulenten darum, „aufzuzeigen, was nicht passt und einen gemeinsamen Weg zur Lösung zu finden.“ Am Anfang jedes Projektes steht ein ausführliches Gespräch, man „schaut gemeinsam in den Spiegel“, erarbeitet Thesen und Werte – erst dann wird sichtbar, wo man in Sachen Veränderung ansetzt und wie der Prozess aufzubauen ist. Die Dauer ist abhängig von der Fragestellung: Bei einem einzelnen Punkt gibt es schon nach wenigen Wochen ein Ergebnis, andere Prozesse verlangen nach einer längeren Begleitung. Wichtig bei den Veränderungen, die man anstrebt: Sie müssen leibar sein. Ein Beispiel: Auch wenn eine verbesserte interne Kommunikation ein zentrales Ziel ist, kann nicht in jedem Betrieb ein tägliches Teammeeting stattfinden – hier gilt es, ein machbares Prozedere zu finden. Roland Schraut rät auf der Suche nach dem passenden Partner, direkt auf die Experten zuzugehen. „Gehen Sie raus aus dem Betrieb, besuchen Sie eine Veranstaltung, oder greifen Sie einfach zum Hörer, und machen Sie sich ein Bild von dem Mensch, der Sie als Sparringspartner und Berater interessiert. Sprechen Sie mit Unternehmern mit Beratungs-Erfahrung, und fragen Sie nach der Wirkung.“

EINSTELLUNG IST ALLES

Bringt ein Unternehmer die fehlende Zeit als Gegenargument ins Spiel, wenn die Sprache auf Veränderungen kommt, läuten bei Mentor Roland Schraut sofort die Alarmglocken. Denn dieses Argument zeigt, dass die Bereitschaft zur Veränderung noch nicht da ist, dass die mentale Einstellung nicht passt – dabei ist sie der Schlüssel für erfolgreiche Veränderungsprozesse. „Viele Handwerker bzw. Unternehmer befinden sich in einem Zustand der akzeptierten Resignation, sie arbeiten zu viel im und nicht am Unternehmen. Um da herauszukommen, muss man die erlernten Muster durchbrechen. Dazu gibt es wirksame Methoden, die man z. B. mithilfe eines Coaches lernen kann.“

MITARBEITER EINBINDEN

„Jede Art von Veränderung gelingt nur, wenn viele einen Beitrag leisten und alle an einem Strang ziehen“, sagt Gabriela Leiß vom MCI. Daher spielen die Mitar-

beiter bei den innerbetrieblichen Veränderungsprozessen eine entscheidende Rolle: Es gilt, sie von Anfang an wertschätzend in Change-Prozesse einzubinden und sie und ihr Wissen maßgeblich als Umsetzer und Ideenbringer zu nützen. Eventuellen Widerstand gegen Neuerungen im Betrieb sieht Leiß übrigens durchaus als positives „Energiegeschenk“. Denn er bedeutet auch ein Zeichen für ein aktives Auseinandersetzen mit den Neuerungen und macht ein Nachjustieren möglich: „Widerstand ist ein wichtiger Indikator dafür, dass einige Aspekte noch nicht hinreichend gewürdigt wurden, dass man Loslassen und sich von Altem innerlich verabschieden muss.“ Auch für Michaela List-Ebner sind die Mitarbeiter ein zentrales Thema in jedem Veränderungsprozess. „Sie müssen offen eingebunden werden, denn ein ‚Aufzwingen von oben‘ geht selten gut.“ Wichtig sind ein familiärer Umgang und eine ehrliche Kommunikation – und es geht darum, Maßnahmen zu entwickeln, die die festgelegten Werte des Unternehmens repräsentieren. Gelingt es trotz aller Offenheit nicht, von den geplanten Veränderungen zu überzeugen, muss man Menschen auch ziehen lassen. „Die unternehmerische Verantwortung beinhaltet auch loszulassen. Es ist in Ordnung, wenn jemand den neuen Weg nicht mitgehen möchte“, so die Unternehmensberaterin.

WAS MEINT DER KUNDE?

Stehen die Zeichen in einem Unternehmen auf Veränderung, sind von den Umstellungen natürlich auch Partner und Kunden betroffen. „Viele Familienbetriebe haben das flexible Eingehen auf Kundenwünsche quasi in ihrer DNA. Das ist ein Alleinstellungsmerkmal, auf das sich wunderbar aufbauen lässt, noch bewusster an der Kundenbindung zu arbeiten, aber auch neue Gruppen anzusprechen“, sagt Gabriela Leiß. Dafür braucht es allerdings auch andere Strategien. Ein gutes Mittel ist die Präsenz auf Social Media: So lässt sich zum Beispiel mit lebendigen Facebook-Seiten mit relativ wenig Aufwand über interessante Neuigkeiten wie Projekte, Kundenevents, Auszeichnungen für Lehrlinge etc. berichten. Ähnliches gilt für neue Partnerschaften: das gewohnte Terrain verlassen, sich für neue Formen der Zusammenarbeit, zum Beispiel in Clustern und für Kooperationen, zu öffnen. ■

SALES ACADEMY 2020

Roland Schrauts „sales academy“ umfasst einen persönlichen Ausbildungsscheck, 7 Tage academy inkl. Tagungspauschale, einen halben Tag persönliches Coaching vor Ort inkl. Spesen, Telefonbetreuung, Unterlagen, Erfolgskontrolle & Zertifikat; monatl. Beitrag EUR 529,- Euro oder 1x UR 5700,-.
Tagungsorte 2020: Nürnberg Novotel Centre Ville, Bahnhofstr. 12, 90402 Nürnberg: 10.02. / 23.03. / 11.05. / 29.06. / 14.09. / 19.10. / 23.11.;
Salzburg: Hotel Ammerhauser, Dorfstr. 1, 5102 Anthering: 17.02. / 30.03. / 25.05. / 06.07. / 28.09. / 02.11. / 07.12., jeweils 9.30 Uhr bis 17.30 Uhr, Info: 0049/9128/ 9254030, E-Mail: info@salesacademy.ag