

Change Management im Weinkeller

INTERVIEW. Die in der Pfalz sehr bekannte Winzergenossenschaft Ruppertsberger Weinkeller Hoheburg eG lebt nicht nur von den fachlichen, sondern auch von den sozialen Kompetenzen ihrer Mitarbeiter. Wie die Unternehmens- und Führungskultur verbessert wurde, schildern Gerhard Brauer, geschäftsführender Vorstand der Winzergenossenschaft, und sein Organisationsberater Klaus Doll in diesem Doppelinterview.

Wie kamen Sie als Winzereigenossen- schaft bislang durch die Coronakrise?

Gerhard Brauer: Recht gut. Unsere Kunden sind von uns ein breites und zeitgemäßes Angebot, eine gleichbleibend gute Qualität, eine hohe Liefertreue und ein gutes Preis-Leistungsverhältnis gewohnt. Entsprechend treu sind sie. Zudem werden unsere Weine unter anderem auch in Skandinavien, dem Baltikum, in England und China gerne getrunken. Wären wir nur in der hiesigen Gastronomie oder im deutschen Lebensmitteleinzelhandel unterwegs, hätten wir mehr Probleme.

Brauchen Sie dann überhaupt ein Krisenmanagement?

Brauer: Unter einem gutem Krisenmanagement verstehe ich, auf alle Eventualitäten vorbereitet zu sein. Das ist schwierig, wenn sich wie in den letzten Monaten die Rahmenbedingungen permanent kurzfristig ändern. Seit Jahren fokussiere ich mich jedoch beim Bestreben, unser Unternehmen langfristig profitabel und zukunftssicher aufzustellen, auch auf die Unternehmensführung. Das hat sich im bisherigen Krisenverlauf ausgezahlt.

Was verstehen Sie unter „zukunftssicher aufstellen“?

Brauer: Zum einen bedeutet dies, die Zeichen der Zeit im Anbau und bei der Weinstilistik zu berücksichtigen. Deshalb tauschen wir uns intensiv mit unseren Kunden und den Mitgliedern der Genossenschaft aus, um früh zu erkennen, was wahrscheinlich deren künftige Erwartungen an uns sind. Zum anderen bedeutet

es, technisch auf der Höhe zu sein, unsere Kundenbeziehungen zu pflegen und neue Märkte zu erschließen. Die Schlüsselfaktoren sind aber unsere Mitglieder und Mitarbeiter.

Wieso?

Brauer: Vom Weinberg bis zum Kunden ist es ein weiter und komplexer Weg. Eine vermeintlich kleine Fehlentscheidung kann nicht nur einen Teil der Ernte ruinieren. Deshalb sind bei der Betriebsführung neben den fachlichen auch persönliche und soziale Kompetenzen gefragt - auf allen Ebenen. Das meiste in unserer Genossenschaft ist Teamarbeit. Sich aufein-

ander verlassen zu können, offen und ehrlich miteinander zu kommunizieren, sich gegenseitig zu vertrauen, sorgsam und eigenverantwortlich zu handeln und zugleich gut zu kooperieren, sind entscheidende Erfolgsfaktoren. Mit Technik allein kommt man nicht ans Ziel. Wichtig ist auch die Unternehmens- und Führungskultur.

Wie entwickeln Sie diese Kultur?

Brauer: Wir schreiben uns das selbst auf die Fahne und engagieren hierfür auch immer wieder externe Berater, die unser Handeln aus externer Perspektive beleuchten und uns Impulse geben. Wir



Fotos: WRWH



Foto: Lezh / gettyimages.de



Klaus Doll (links). Er ist Inhaber der Klaus Doll Organisationsberatung, Neustadt an der Weinstraße.

Gerhard Brauer (rechts). Er leitet seit fast 25 Jahren als hauptamtlicher, geschäftsführender Vorstand die Geschicke der Winzergenossenschaft Ruppertsberger Weinkeller Hoheburg eG, Ruppertsberg (Pfalz).

wollen nicht nur bei unseren Produkten zeitgemäß unterwegs sein, sondern auch bei den Themen Führung und Zusammenarbeit; außerdem ein attraktiver Arbeitgeber.

Seit einiger Zeit arbeiten Sie mit dem Organisationsberater Klaus Doll zusammen ...

Brauer: Viele Berater sind auf bestimmte Themen wie Shopfloor Management und Innovation oder Methoden wie KVP spezialisiert. Solche Berater beherrschen in der Regel ihre Methode und ihr Thema aus dem Effeff - wie ein Facharzt. Wir brauchen als mittelständischer Betrieb

aber, um im Bild zu bleiben, eher einen erfahrenen Allgemeinmediziner - also jemanden, der sich das Unternehmen und die Menschen in ihm als Ganzes anschaut; außerdem einen Berater, der einen Blick dafür hat, welche Veränderungen nicht nur nötig, sondern auch für das System realistisch sind und die Menschen hierfür gewinnen kann.

Also her mit dem Allrounder?

Brauer: Ja, denn Kulturveränderungen, die auch Denk- und Verhaltensveränderungen erfordern, sind in der Regel ein komplexer und langwieriger Prozess. Um diesen erfolgreich, das heißt nachhaltig

zu gestalten, bedarf es spezieller Kompetenzen. Die bringt nicht jeder Berater mit. Also hielt ich nach einem Berater Ausschau, der thematisch breiter aufgestellt ist; außerdem einem Berater, der mit den Beteiligten auch die gewünschten Veränderungen nachhaltig umsetzt, denn erst die Umsetzung bringt uns den gewünschten Nutzen.

Wie sorgt ein Berater dafür, dass auf Erkenntnisse auch Taten oder reale Veränderungen folgen?

Klaus Doll: Diese Frage kann ich nicht mit einem Satz beantworten. Lassen Sie mich dies an einem Beispiel erläutern. Die

training und coaching

Ausgangssituation, wegen der ich bei der Winzergenossenschaft ins Spiel kam, war folgende: Die täglichen Mengen in der Abfüllung schwankten wie ein Betrunkener beim Weinfest.

Es ging also nur um ein betriebliches Problem?

Doli: Diese Schwankungen machten es für das Unternehmen schwierig, zu planen und Liefertermine einzuhalten. Zudem bedeuteten sie, wenn man trotzdem die Kunden verlässlich bedienen

Sie achten also darauf, wie die Menschen miteinander umgehen?

Doli: Ja. Ich höre mir an, was die Leute sagen und nehme auch wahr, was unausgesprochen bleibt. Anhand der Inhalte und der Art, wie sie in diesem Kontext miteinander umgehen, entwickle ich Thesen, wie es im Betriebsalltag zugeht und konfrontiere die Beteiligten mit ihnen. Außerdem frage ich sie, was wer aus ihrer Sicht anders machen sollte, welche Maßnahmen wichtig wären, um die Zusammenarbeit und Abläufe zu verbessern. Ich



Gerhard Brauer. Er ist Chef von 86 Winzern, die 400 Hektar Rebfläche bearbeiten

will, für die Mitarbeiter in der Abfüllung oft Überstunden. Auch für den Einkauf, die Logistik und Kellerwirtschaft resultierte hieraus Mehrarbeit.

Also letztlich Stress bei allen Beteiligten?

Doli: Ja, und das Blödeste an einer solchen Situation ist: Selbst wenn alles trotzdem auf der letzten Rille klappt, sind alle Beteiligten frustriert, weil sie denken: „Muss dieser Stress denn immer sein? Der ist doch völlig überflüssig“. Das heißt, niemand ist auf das Geleistete stolz. Das zu ändern, war sozusagen mein erster Auftrag.

Und wie lief das Projekt dann ab?

Doli: Bei solchen Projekten frage ich in der Regel zunächst die Beteiligten, was aus ihrer Sicht gut, was weniger gut und was schlecht läuft: Nicht einzeln, sondern zusammen.

sorge also dafür, dass das, was im Alltag gedacht, aber selten offen ausgesprochen wird, für alle hörbar und nachvollziehbar artikuliert wird.

Das klingt simpel ...

Doli: Ist es auch, zumindest am Anfang. Als Berater müssen sie aber auch wissen, was sie tun, wenn ihnen Beteiligte zum Beispiel erklären, dass sie selbst stets alles richtig machen, also quasi Heilige sind, die anderen aber große Probleme verursachen. Dann müssen sie ihnen die uncharmanten Botschaft nahebringen, dass Teamarbeit auch heißt: Jeder hat nicht nur am Erfolg, sondern auch Misserfolg seinen Anteil. Und im weiteren Verlauf müssen sie die Leute dazu bringen, dass jeder mit Konsequenz und Nachdruck genau an diesen seinen Anteilen arbeitet und dabei auch die Perspektiven der anderen wahr- und ernst nimmt.

Das klingt schon schwieriger...

Doli: Ist es auch, aber nicht unmöglich. Das Erfolgsrezept ist eine Mischung aus geschicktem Handwerk, Empathie und Training.

Wäre da eine Methode wie zum Beispiel „Agilität“ nicht einfacher?

Doli: Dieser Modebegriff beschreibt keine Methode, sondern ein Entwicklungsziel. Und dem damit verbundenen Heilsversprechen stehe ich eher skeptisch gegenüber. Solche Heilslehren bauen meist auf der Grundannahme auf, dass die Mitglieder einer Organisation bisher alles falsch gemacht haben und sich alles über Nacht zum Positiven wendet, wenn diese dies einsehen und ihren Mindset ändern. Das zeugt von einer geringen Wertschätzung gegenüber der bisherigen Leistung der Mitarbeiter und führt auch deshalb letztlich zum Scheitern vieler Veränderungsprozesse.

Haben Sie hierfür ein Beispiel?

Doli: Ja. In den neunziger Jahren wurden zum Beispiel die „teilautonome Gruppenarbeit“ als der Lösungsweg propagiert. Die Grundidee dahinter, dass die Mitarbeiter mehr Verantwortung übernehmen, war und ist auch heute noch richtig. Trotzdem scheiterten viele Projekte zu ihrer Einführung. Unter anderem weil keine realistische Einführung der teilautonomen Gruppenarbeit stattfand.

Das heißt?

Doli: Die wesentliche Arbeit ist es in der Regel nicht, solche Methoden und die damit verbundenen Ziele den Menschen so zu erklären, dass diese sie verstehen. Das erschließt sich meist dem gesunden Menschenverstand. Der Knackpunkt ist die Umsetzung im Betriebsalltag. Wenn es zum Beispiel darum geht, dass jeder zunächst vor seiner eigenen Tür kehren sollte statt stets auf die bösen Anderen zu verweisen, dann wird es schwierig, denn dann beschäftigt man sich mit dem eigenen Verhalten im Hier und Jetzt und nicht in einer fernen, agilen Zukunft.

Was braucht es für eine nachhaltige Veränderung?

Doli: Zunächst einmal eine hohe Wertschätzung für die Menschen, ihre Erfah-

rungen und Kompetenzen. Zugleich aber den Mut zur Konfrontation, wenn jemand bestimmte Perspektiven nicht einnehmen will, nicht gut zuhört, zu viel interpretiert anstatt zu fragen. Die Hauptarbeit besteht aber darin, den Leuten klar zu machen, wo die Intentionen ihres Verhaltens nicht kongruent mit dessen Wirkung sind. Wenn sie diesen Zusammenhang verstehen, sind sie auch bereit, gemeinsame Alternativen zu erarbeiten, um ihre Wirksamkeit zu erhöhen.

Das klingt nach echter Arbeit!

Doll: Ja, denn nach der Erkenntnis fängt die Arbeit erst richtig an. Vielen Verantwortlichen fehlt hier die Geduld, und sie lassen sich deshalb von den Heilsversprechen verführen, die „Methoden-Freaks“ oftmals verbreiten. Das ist nicht selten fatal, denn mit jedem nicht-erfolgreichen Versuch zur Veränderung sinkt die Bereitschaft der Belegschaft, sich auf die nächste Methode einzulassen. Zum Glück waren und sind die Erwartungen von Herrn Brauer realistisch.

Wie ist es bei den Ruppertsbergern bisher gelaufen?

Brauer: Unser Berater arbeitet zurzeit mit den Führungsverantwortlichen in der Abfüllung. Von der Führungsmannschaft kam nach einiger Zeit der Impuls, verstärkt mit Zahlen zu arbeiten - zum Beispiel: Wieviel müssen wir im Zeitraum X abfüllen? Dabei spielen selbstverständlich die Chargengrößen ebenso eine Rolle wie

die Komplexität. Manche Weine lassen sich einfacher abfüllen als andere, weil die Flaschenformen oder Etiketten einfacher zu verarbeiten sind. Das wurde beim Vereinbaren der Kennzahlen berücksichtigt. So entstand mehr Klarheit in Bezug auf die wechselseitigen Erwartungen. Die absoluten Zahlen sind heute stabiler und höher, sodass wir 2020 erstmals seit langem recht entspannt in die Erntezeit gehen konnten. Und was mich besonders freut, ist: Die Stimmung aller Beteiligten hat sich verbessert, weil durch solche Maßnahmen mehr Planungssicherheit und weniger Stress entsteht. Auch der Stolz auf die eigene Leistung ist gestiegen.

Ist das Projekt damit zu Ende?

Brauer: Nein, definitiv nicht. Alle Beteiligten sind überzeugt: Es besteht noch viel „Luft nach oben“. Der bisherige Erfolg spornt uns an und macht Lust auf mehr. Das Sichverändern und das Weiterentwickeln beginnt den Leuten sozusagen Spaß zu machen und genau dies wollte ich mit einem Veränderungsprojekt erreichen. Deshalb bin ich froh, dass unser Organisationsberater Herr Doll uns weiter unterstützt, denn letztendlich wollen wir unsere Innovationskraft und Produktivität weiter erhöhen, damit wir mittel- und langfristig für den Wettbewerb gewappnet sind.

Interview: Lukas Leist

Büroteam. Der Innendienst sorgt für Ordnung und Service - von der Kellerbuchhaltung bis zum Export.



Abfüllanlage. Die Ruppertsberger gelten als die am besten ausgestattete Kellerei der Pfalz. Tradition mischt sich mit Innovation.

