



Grüezi

Die Wirtschaftswelt ist im Wandel. Neue Technologien, Deindustrialisierung und Digitalisierung verändern die Arbeitswelt, wie wir sie kennen. Aber was heisst das für eine Unternehmung wie die Valida – immer im Spannungsfeld zwischen anderen Dienstleistern mit vergleichbaren Angeboten, anderen KMU und den Kunden? Damit die Valida auch in Zukunft noch sichere Arbeits- und Wohnplätze für Menschen mit Unterstützungsbedarf anbieten kann, ist sie täglich von Neuem gefordert. **Wie die Valida die täglichen Herausforderungen in Angriff nimmt und sich für die Zukunft wappnet, erfahren Sie auf den kommenden Seiten.**

Eine spannende Lektüre wünscht

Martin Rutishauser, Präsident

«Wenn alle Mitarbeitenden so arbeiten, wie wenn es ihre Firma wäre, dann haben KMU gewonnen.»



Mit ihren Produktionsbereichen Holz, Metall, Printmedienverarbeitung und Industrie-Handarbeiten sowie den Dienstleistungen Wäscherei, Reinigung, Küche und Gartenpflege muss sich die Valida gegenüber den Mitbewerbern behaupten und ihre Kunden mit der Qualität der Leistung überzeugen. Dr. Urs Fueglistaller, Professor an der Universität St. Gallen und KMU-Spezialist, und Beda Meier, Direktor der Valida, im Gespräch über die Zukunft der Valida als KMU.

BEDA MEIER

Menschen mit Unterstützungsbedarf die Möglichkeit geben, ihre Wünsche zu erfüllen sowie ihre Talente und Fähigkeiten mit Gewinn für sich selbst und die Gesellschaft einzubringen, ist das Ziel der Valida im Bereich Arbeit und Ausbildung. Nach aussen tritt die Valida dabei als KMU (Klein- und Mit-

telunternehmen) auf. Was sind die Merkmale von KMU?

URS FUEGLISTALLER

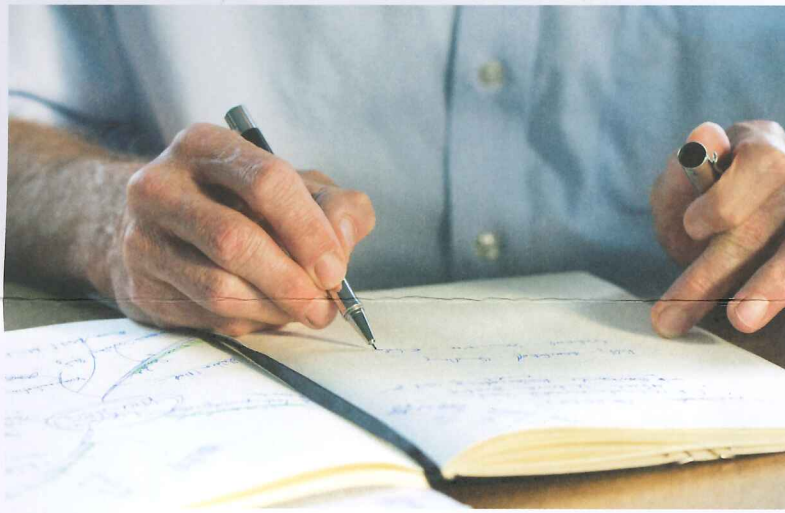
In der Schweiz gibt es etwa 560'000 kleine und mittlere Unternehmen mit maximal 250 Mitarbeitenden. Von diesen KMU sind fast 50 Prozent Einfrau- oder Einmannbetriebe. Ihnen stehen schweizweit rund 1200 Grossunternehmen gegenüber. KMU haben im Vergleich mit international tätigen Grossfirmen keine oder nur geringe Marktmacht. Und sie haben kaum Einfluss auf die Preisgestaltung. Schliesslich fehlt kleinen und mittleren Unternehmen auch die politische Lobby.

BEDA MEIER

Heisst das, dass KMU gegenüber den Grossfirmen deutlich im Hintertreffen sind?

URS FUEGLISTALLER

Nein, nicht zwingend. Denn KMU haben ja auch Vorteile. Der grösste ist dabei die Agilität. Es kommt den KMU zustatten, dass die Chefs der KMU eben

**ZUR PERSON**

Prof. Dr. Urs Fueglistaller ist Direktor am Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen. Zusätzlich unterrichtet er Unternehmensführung mit besonderer Berücksichtigung kleiner dynamischer Unternehmungen an der Universität St. Gallen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in der Dienstleistungscompetenz und Unternehmertum in KMU.

Unternehmerinnen und Unternehmer sind, die ihre Geschäftsstrategie und das operative Geschäft laufend und reflektierend abgleichen und bei Veränderungen sofort Anpassungen vornehmen können. Steter Wandel ist also immer Begleiter von KMU. Je grösser eine Firma, umso grösser wird der Gap zwischen Wandeldruck und effektiver Anpassung.

BEDA MEIER

Diese Wandelbarkeit macht den Erfolg der KMU aus?

URS FUEGLISTALLER

Unbedingt. KMU sind dann erfolgreich, wenn sie agil und fit sind. Die Fitness einer Firma definiert sich über die Haltung und die Werte der leitenden Personen, über deren Bereitschaft, intern zu kommunizieren und gute Ideen tatkräftig und sofort umzusetzen, also Handlung. Das enge Zusammenspiel zwischen Haltung, Bereitschaft und Handlung ist matchentscheidend. Um KMU gut führen zu können, ist Führungskompetenz notwendig. Gute Führungskompetenz bedingt die offene Wahrnehmung der Märkte, der Mitarbeitenden, der Kunden und allgemein der Wirtschaft. Auch die reflexive Selbstwahrnehmung gehört dazu. Darauf aufbauend muss eine Führungspersönlichkeit kommunizieren und entscheiden können.

BEDA MEIER

Die Valida beschäftigt 450 Mitarbeitende mit den unterschiedlichsten Berufen, Aufgaben und Fähigkeiten. Die drei Einheiten Arbeit/Ausbildung, Woh-

nen/Freizeit und Produktion/Dienstleistungen bilden eigenständige Bereiche. Wie führe ich als Direktor ein solch heterogenes Gebilde am besten?

URS FUEGLISTALLER

(lacht) So wie Sie es ja seit Jahren praktizieren: Indem Sie delegieren. Die einzelnen Einheiten müssen für sich funktionieren. Als Direktor geben Sie den Leitern der Einheiten die Freiheiten, die sie zur Entfaltung brauchen. Dabei ist die Identifikation mit der Valida wie in jedem KMU entscheidend: Wenn alle Mitarbeitenden so arbeiten, wie wenn es ihre Firma wäre, dann haben KMU schon gewonnen.

BEDA MEIER

Die Valida ist als KMU eine spezielle Konstruktion. Einerseits ist sie als Verein organisiert, andererseits steht sie als Dienstleister, aber auch als handwerkliches KMU im marktwirtschaftlichen Wettbewerb. Dabei bewegt sich die Valida im Spannungsfeld zwischen anderen Dienstleistern mit gleichen Angeboten, anderen KMU und den Kunden.

Die Valida ist auch ein sozialer Dienstleister, ein Ausbildungsspezialist und gleichzeitig ein Verbund von Handwerksbetrieben. Diesen Spagat spüren wir täglich. Früher erhielten unsere Werkstätten die Aufträge vor allem, weil wir Menschen mit Unterstützungsbedarf beschäftigen. Dieser soziale Aspekt genügt nicht mehr. Unsere Kunden entscheiden heute vermehrt nach der Qualität der Leistungen, der Flexibilität, der Termintreue und der Verfügbarkeit der Leistungen. Sie sind nicht bereit, einen Mehrpreis zu zahlen, weil sie damit unseren sozialen Einsatz unterstützt. Und auch das Gegenteil erleben wir, nämlich Kunden, die insgeheim mit einem «Sozialrabatt» rechnen.

«Die Valida bewegt sich im Spannungsfeld zwischen anderen Institutionen mit gleichen

BEDA MEIER

Wir bemühen uns um eine klare Haltung: Unsere Leistungen haben einen Wert. Wir können und wollen nicht einfach billiger sein als unsere Mitbewerber, um unsere Leute «um jeden Preis» zu beschäftigen. Wir kalkulieren genau und müssen die Kosten im Griff haben.

URS FUEGLISTALLER

Das ist auch gut so. Denn der Kunde, der sich nur aufgrund sozialer Überlegungen für ein KMU als Partner entscheidet, verschwindet über kurz oder lang.

BEDA MEIER

Und damit ist die Valida als KMU endgültig gefordert.

URS FUEGLISTALLER

Und Sie als Chef. Es gibt für Unternehmerinnen und Unternehmer von KMU drei zentrale Aufgaben, die nicht delegierbar sind. An erster Stelle steht da die Erhaltung der Überlebensfähigkeit der Firma. Das heisst, er oder sie ist dafür verantwortlich, dass die Firma genügend Aufträge, liquide Mittel, Ressourcen usw. hat. Zweitens geht es um die Entwicklungsfähigkeit der Firma. Das heisst, sie müssen ständig an der Gestaltung der Zukunft arbeiten. Und schliesslich tragen die Unternehmerin und der Unternehmer die Verantwortung für den Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden.

BEDA MEIER

Beim letzten Punkt kann ich als Direktor der Valida nur beschränkt mithalten. Wir beschäftigen mehrheitlich Menschen mit reduzierter Leistungsfähigkeit. Wo in einem normalen KMU

URS FUEGLISTALLER

Da kann ich Sie beruhigen. Trotz zunehmender Digitalisierung wird es auch in Zukunft noch Handwerkerinnen und Handwerker und Gewerbetreibende brauchen. Eventuell erledigen sie andere Arbeiten. Nämlich solche, die nicht von Robotern und Automaten erledigt werden können. Aber es ist richtig: Auch die Valida wird sich an die veränderten Bedingungen anpassen müssen. Die erste Voraussetzung um das anzupacken, haben sie soeben gezeigt: Sie sind sich der Situation bewusst, Sie nehmen sie wahr.

BEDA MEIER

Ja, wir sind uns bewusst, dass wir bei den Dienstleistungen und in der Produktion der Valida immer wieder neue Wege suchen müssen. Aber wir wissen nicht immer exakt wie.

Für den Vorstand und die Geschäftsleitung der Valida stellt sich aktuell die Frage, wie sie die Produktions- und Dienstleistungsbetriebe weiterentwickeln sollen, damit die Zukunft der Arbeitsplätze gesichert werden kann.

URS FUEGLISTALLER

Dazu bietet die Forschung im Themenbereich des Veränderungsmanagements spannende Antworten. Die zentrale Frage lautet: «Was braucht eine Organisation, damit sie sich verändern kann?» Aufgrund vieler Beobachtungen von erfolgreichen und katastrophal schlechten Beispielen von Veränderungen in KMU wissen wir, dass vier Elemente zentral sind für den erfolgreichen Umgang mit Wandel. Zuerst muss die Valida klare Ziele definieren. In ihrem Fall heisst das: Die Valida soll auch noch in zehn Jahren mit ihren Handwerks- und Dienstleistungsbe-

trieben existieren. Dann müssen zweitens die Dringlichkeit zur Veränderung erkennbar sowie der notwendige Druck vorhanden sein. Schliesslich müssen drittens die Ressourcen für die Führung und die Durchführung des Veränderungsprozesses bereitgestellt werden. Und viertens, und das ist meines Erachtens ein wirklich zentraler Punkt: Sie muss mit kleinen, klar definierten Schritten den Prozess auslösen und nicht mit einer Totalumkrempele die Mitarbeitenden verunsichern.

BEDA MEIER

Und wenn eine dieser vier Bedingungen nicht erfüllt ist?

URS FUEGLISTALLER

Dann funktioniert die Sache nicht. Das Resultat der Veränderung ergibt sich nämlich nicht aus der Addition der vier Schritte, sondern aus der Multiplikation. Das heisst: Ist nur ein Faktor gleich null, ist auch das Gesamtergebnis null.

BEDA MEIER

Ein solcher Veränderungsprozess ist immer auch ein Risiko.

URS FUEGLISTALLER

Ja, sicher. Aber sobald die Notwendigkeit des Fortschritts grösser ist als das erwartete Risiko, sollte man den Prozess anstossen. Eben wie gesagt: Der Druck muss gross genug sein!

BEDA MEIER

Also dranbleiben und weiter an der Marktfähigkeit der Valida feilen?

URS FUEGLISTALLER

Unbedingt. Das Potential ist gross. Sie und ihre Führungsmitarbeitenden müssen es nur ausschöpfen. Ich denke, dass die Valida als KMU auf dem richtigen Weg ist. Und bei Ihnen gibt es genügend kreative Querdenker, die den Veränderungsprozess mitgestalten und mittragen können.



«Der Produktions- und Dienstleistungsbereich muss so gestaltet werden, dass die Zukunft der Arbeitsplätze gesichert werden kann.»

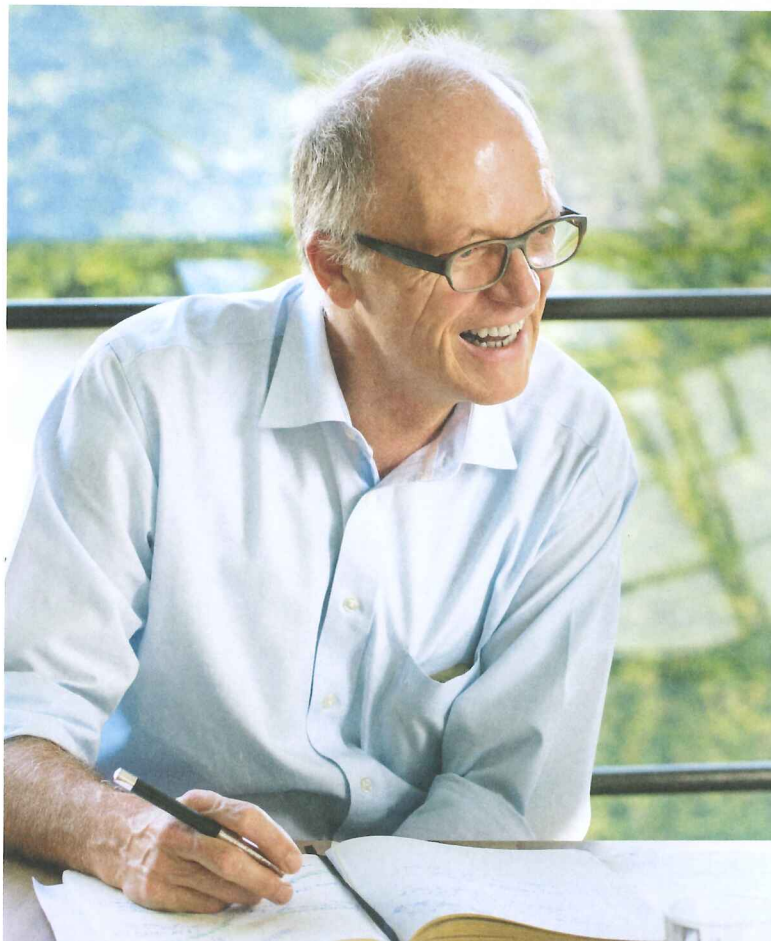
eine Person arbeitet, haben wir bei der Valida vier Arbeitsplätze.

URS FUEGLISTALLER

Diese Leistung gleicht die öffentliche Hand mit Beiträgen aus?

BEDA MEIER

Aktuell schon. Doch wenn der politische Spardruck weiter zunimmt, sind solche Leistungsentschädigungen gefährdet. Und dann droht der Rückfall in die Zeit der «Basler Webstuben». Das wollen wir alle nicht. Für uns bei der Valida stellt sich deshalb jeden Tag aufs Neue die Frage, wie wir uns erfolgreich an die geänderten Gegebenheiten anpassen können. Wir müssen uns fragen, ob es unsere heutigen Handwerksbetriebe mit ihren Arbeitsplätzen auch in Zukunft noch braucht und ob es in der Schweiz in 20 Jahren überhaupt noch Arbeitsplätze für Menschen mit reduzierter Leistungsfähigkeit haben wird.



Aus Kundensicht

Ich bin selbst Kunde der Valida. Und zwar lasse ich regelmässig meinen Garten von den Valida-Gärtnern instand stellen. Als Kunde habe ich zwei zentrale Ansprüche an meine Gärtner. Erstens will ich einen Ansprechpartner. Ich will die Person kennen, die für die Pflege meines Gartens zuständig ist. Zweitens erwarte ich «service excellence». Damit das Gärtner-Team eine tolle Leistung erbringen kann, muss es Freude an der Arbeit haben, bereit sein, meine Bedürfnisse zu erfüllen und gemachte Versprechen einhalten. Wenn diese Faktoren erfüllt sind, stimmt auch die Dienstleistung... und (schmunzelt) das Ganze funktioniert nur, wenn sich der Kunde auch als Kunde verhält.