



Chefsachen – Brief für alle, die mittelständische Unternehmen führen und entwickeln wollen

Ausgabe 2_2018

Alt und Neu verbinden – oder lieber nicht?

Wie aus einer Idee (k)ein Geschäft werden kann

Christoph Baum
Doping für das Handwerk -
Von der Projektmappe zum
neuen Geschäftsmodell

**Finn-Rasmus Bull &
Judith Muster**
Talkin' 'bout an
evolution - Innovationen
als Ergebnis sozialer
Evolution

Margret Klinkhammer
Die Schöne und das Biest?
Über das Alte und Neue und
scheinbare Gegensätze

Stefan Kühn
Management am Rande des
Chaos

Franziska Müller Tiberini
Paradox: Gemeinsam
anpacken – und doch
getrennte Wege in
der Zukunft gehen?

**Patrick Großheim &
Alexander Sonntag**
Neues und „altes“ Geschäft
verbinden - über den
Umgang mit Paradoxien
und (vermeintlichen)
Umsetzungsschwächen



Editorial

„Ideen sind ein guter Anfang - Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand“ war der Titel unseres Netzwerktreffens „Chefsachen“ im September dieses Jahres. Hier wurde wieder einmal deutlich: Damit aus einer Idee auch wirklich ein tragendes Geschäft für ein Unternehmen werden kann, muss vieles zusammen spielen. Vielen Dank an dieser Stelle noch einmal für Ihre Impulse und Beiträge zu der Veranstaltung. Eine ausführliche Reportage finden Sie in diesem [Blogbeitrag](#).

Unsere Erfahrung ist: Die sinnvolle Verbindung von „altem“ Geschäft und neuen Ideen und Stoßrichtungen ist ein, wenn nicht sogar DER Knackpunkt, um zu einem stimmigen und tragfähigen – also auch wirklich umsetzbaren – Zukunftsbild zu kommen. Viele vermeintliche Umsetzungsprobleme sind aus unserer Sicht eher damit zu erklären, dass eine unpassende Lösung eben nur sehr schwer ihren Weg in die Realität findet. Damit ist „Umsetzungsschwäche“ mitunter ausgesprochen funktional und bewahrt das Unternehmen vor Schlimmeren. Wir haben dazu eine kleine Online-Umfrage gemacht und stoßen auf Zustimmung: „Gerade Unternehmen, die glauben, dass sie ihr Innovation Hub oder Digital Lab außerhalb ihrer Organisation auf der grünen Wiese etablieren, wo mög-

lich noch als eigene Marke oder gar Gesellschaft, stellen irgendwann fest, dass sie die dort in Quarantäne entwickelten Lösungen schlecht, d.h. aufwändig oder gar nicht mit dem eigenen Tagesgeschäft vereinbaren können“, schreibt beispielsweise Dr. Jörg Geißler von der plenum AG.

Mancher Innovationsexperte sieht das jedoch anders und plädiert für eine klare Trennung. Aber passt das auch für kleine und mittlere Unternehmen? Worauf kommt es dabei im Kern an? Was heißt das für die konkrete Umsetzung? Diesen Fragen widmen wir uns in diesem Managementbrief zum Thema „Alt und Neu verbinden – oder lieber nicht?“. Dazu haben wir wieder die Perspektiven und Erfahrungen einschlägiger Expertinnen und Experten aus der Praxis, Wissenschaft und Beratungslandschaft eingesammelt. Wie gewohnt schließen wir außerdem mit einem eigenen Beitrag.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen, hilfreiche Impulse für Ihre Arbeit und freuen uns – ganz im Sinne unserer eigenen (Geschäftsmodell-)Entwicklung – über Ihr Feedback zu dieser Ausgabe.

Herzliche Grüße, Ihr Team „Chefsachen“



Kathrin Großheim
k.grossheim@rkw.de
06196 495-2813

Sabine Erdler
erdler@rkw.de
06196 495-3207

Patrick Großheim
grossheim@rkw.de
06196 495-3215

Alexander Sonntag
sonntag@rkw.de
06196 495-3230

Sascha Hertling
hertling@rkw.de
06196 495-3211

Ute Juschkus
juschkus@rkw.de
06196 495-3505



Inhalt

Alt und Neu verbinden – oder lieber nicht?



Doping für das Handwerk
von Christoph Baum

Seite 4



**Management
am Rande
des Chaos**
von Stefan Kühn

Seite 13

Paradox: Gemeinsam anpacken – und doch getrennte Wege in der Zukunft gehen?

von Franziska Müller Tiberini

Seite 15

Talkin' 'bout an evolution
von Finn-Rasmus Bull, Judith Muster

Seite 7



Die Schöne und das Biest?
von Dr. Margret Klinkhammer

Seite 10



Neues und „altes“ Geschäft verbinden
von Patrick Großheim und Alexander Sonntag

Seite 17



Doping für das Handwerk

Wie aus der Projektmappe eines klassischen Malermeisters ein neues Geschäftsmodell wurde



Christoph Baum ist Malermeister und Inhaber des Familienbetriebes Malermeister-Baum/ Stilprojekt GmbH, Geschäftsführer der Novus Work System GmbH, Handwerkscoach, Experte für Digitalisierung und Entwickler des Baustellensystems NOVUS GO.

Kontakt: christoph@novus-go.de

Wir sprachen mit Christoph Baum im sonnigen Wernigerode im Harz. Dass wir uns ausgerechnet am 15. August, genau einen Monat vor dem „Tag des Handwerks“ und zugleich Launch seiner Handwerks-App trafen, war Zufall. Dass an diesem Tag seine neue Marke „NOVUS GO“

startete, war keiner. Wie hat er es geschafft, neben einem klassischen Handwerksbetrieb ein völlig neues Geschäft aufzubauen? Worauf kam es an? Eins ist schnell klar: Auf den Zufall hat er sich nicht verlassen.

Ausgangspunkt: eine Krise

Was gleich auffällt, ist das Tempo. Baum hat eine bewegende Geschichte zu erzählen, denn wie so häufig ist der Ursprung der Entwicklung **eine Krise: geschäftlich wie persönlich**. Und er erzählt sie schnell - nachvollziehbar, denn damals war es eben „fünf vor zwölf“. Bevor er die Malerfirma 2012 von seinem Vater übernommen hatte, waren sie gemeinsam schon durch geschäftliche Krisen gegangen, aber mit der Übernahme war das etwas anderes. Baum ging es wie vielen Inhabern von Handwerks-

betrieben: Obwohl er sehr viel arbeitete, „Feuer löschte“ und sich im Alltagsgeschäft aufrieb, blieben die großen wirtschaftlichen Erfolge aus. Stress und Unzufriedenheit stiegen – auch bei Mitarbeitern und Kunden. Hinzu kam leider noch, dass sich die finanziellen Probleme von zwei engen Geschäftspartnern deutlich auf den Malerbetrieb niederschlugen. Die Insolvenz stand unmittelbar vor der Tür.



Stufe eins: analysieren, optimieren und „freischwimmen“

Doch Baum gab nicht auf, im Gegenteil: Er suchte sich Unterstützung bei einem Business-Coach und setzte sich ein hohes Ziel: Sein Unternehmen sollte innerhalb von einem Jahr schuldenfrei sein. Dafür analysierte er in einem ersten Schritt gemeinsam mit seinem Team alle Prozesse im Unternehmen genau und suchte nach „Schrauben“ für mehr Effizienz und dafür, dass er weniger mit dem operativen Geschäft zu tun hat. Denn eins war klar: Um das hinzukriegen, musste er AN und nicht IN seinem Unternehmen arbeiten. In dem Analyse- und Verbesserungsprozess entstanden schließlich Check- und Materiallisten, neue Projekt- und Ressourcenpläne, Kommunikationsformen und ein unterstützendes Daten-Management; im Prinzip eine „elektronische Projektmappe“, die die notwendigen Prozesse fast komplett abbildete. Sie waren nun so organisiert, dass der Chef eigentlich nur noch zu Beginn des Projekts eingebunden war, selbst die Abnahme lag nun in Händen der Mitarbeiter.



Die hatten nun viel mehr Verantwortung, Kompetenzen, Entscheidungs- und Handlungsspielräume. Nicht alle, aber der Großteil des Teams ließ sich auf diese Neuerung ein und lernte sie schnell zu schätzen – vor allem das unmittelbare (überwiegend positive) Feedback vom Kunden. Außerdem gestalteten die Mitarbeiter das neue Arbeitssystem maßgeblich mit und konnten damit unmittelbar von den Arbeitserleichterungen profitieren. So entstanden beispielsweise auch die morgendlichen Stand-up-Meetings auf der Baustelle, in denen die Teams gemeinsam die Tagesziele festlegten. „Damit leisteten die Mitarbeiter einen enormen Beitrag für unseren Weg aus der Krise“, betont Baum. Und da liegen Dankbarkeit und Stolz in seinem Ausdruck, wenn er berichtet, dass er sein Team heute auch unmittelbar am Unternehmenserfolg beteiligen kann.

Stufe zwei: auf persönliche Stärken besinnen, kooperieren und skalieren

Die nun frei gewordenen Räume nutzte der Chef und beschäftigte sich mit Managementkonzepten. Hier fand er auch den Anstoß, sich auf seine Leidenschaften und Stärken im Malerhandwerk zu besinnen: Raumplanungen und -konzepte. Und weil manches schön renovierte Zimmer mit ausgeklügeltem Wanddesign mit den vom Kunden ausgewählten Möbeln eher verlor als gewann, entschloss er sich, „die Möbel grad mit anzubieten“ – gemeinsam mit Möbelproduzenten. So konnte er relativ schnell ganze Raumgestaltungen an Großkunden wie Schulen oder

Altenpflegeheime verkaufen und das erstaunlich profitabel: „Das hat mir echt die Augen geöffnet. Ich konnte mit etwa 20 Prozent Aufwand fast 80 Prozent des Umsatzes machen“, berichtet Baum heute noch kopfschüttelnd.

Skalierung war nun also das Gebot der Stunde: Baum lagen Tapeten schon immer mehr als Putz und so entwarfen gemeinsam mit den Herstellern ein passendes Vertriebsmodell und verkaufte fortan nun auch Tapeten, vornehmlich online – fast voll automatisiert mit einem entspre-



chenden Warenwirtschaftssystem. Das ging natürlich nicht allein. Passend zu seinen Plänen traf er (und hier war vielleicht doch einmal Zufall im Spiel) auf den Marketing-Spezialisten Robert Otte, der ihn beim Aufbau der Geschäfte gern unterstützen und sowieso hier in der Heimat wieder Fuß fassen wollte. Der holte auch noch direkt seinen Studienkollegen Björn Teßmann mit ins Boot, ausgewiesener IT-Experte mit dem Schwerpunkt Webshop-Entwicklung. Das passte... und noch während des ersten Jahres war das Unternehmen schuldenfrei.

Es dauerte nicht lange, bis auch anderen auffiel, das sich bei Malermeister Baum etwas getan hatte: Kollegen auf den Baustellen sahen die wenigen Leerfahrten, den gut geplanten Materialeinsatz und die zufriedenen Gesichter und fragten nach. Baum zeigte sich auch hier offen und stellte interessierten Handwerksbetrieben verschiedener Gewerke das Arbeitssystem und seine Grundgedanken zum Testen zur Verfügung. Spätestens jetzt war die Idee zu Novus Work System geboren: das für den eigenen Weg entwickelte Arbeitssystem kann ja auch anderen Handwerksunternehmen nutzen. Und es funktionierte: Bereits über 100 Kunden kauften bisher die elektronische Projektmappe und das dahinter stehende Konzept als Ordnersystem mit dazugehörigen Checklisten und Formularen.

Mit „Novus Go“ geht das Team um Baum nun gemeinsam mit Investoren noch einen Schritt weiter: Sie haben all das bisher gewonnene Prozess-Know-how und viele weitere Features (wie Wetterprognosen oder Chatfunktionen) in eine ausgeklügelte App gegossen, die alle relevanten Informationen und Daten eines Handwerksunternehmens abbilden kann – und das DSGVO-tauglich. Baum dazu: „Unsere Stärke ist dabei eben auch, dass wir das Know-how aus dem Malerbetrieb immer direkt für die anderen Geschäftsfelder nutzen können – so haben wir beispielsweise die Oberfläche der App mit unseren Mitarbeitern entwickelt und bei der Chef-Übersicht war ich gefragt. Deshalb ist das Produkt durch und durch praxiserprobt“. Also von der Praxis für die Praxis entwickeln – damit können wir im RKW viel anfangen und wünschen Christoph Baum und seinem Team alles Gute für die Zukunft. Wir bleiben dran!



Talkin' 'bout an evolution

Innovationen als Ergebnis sozialer Evolution



Finn-Rasmus Bull ist Senior Consultant bei der Beratungsgesellschaft Metaplan® – Thomas Schnelle Gesellschaft für Planung und Organisation mbH und forscht zu postbürokratischem Organisieren in Großorganisationen. Kontakt: Finn-RasmusBull@metaplan.com

Judith Muster ist Partnerin bei Metaplan und Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Organisations- und Verwaltungssoziologie der Uni Potsdam. Kontakt: JudithMuster@metaplan.com

Unternehmen legen zuweilen ein merkwürdiges Verhältnis zum Thema Innovation an den Tag. Auf der einen Seite finden sich diejenigen, die für ihren Innovationsgeist gepriesen werden oder sich zumindest selbst als Bastionen für Neuerung begreifen. Auf der anderen Seite stehen solche Firmen, die Aufholbedarf sehen oder die als unbewegliche Relikte verschrien sind und die – wie könnte es anders sein – sich reichlich Mühe geben, kurzfristige Abhilfe in Aussicht stellen.

In beiden Lagern dürften solche (Eigen-)Diagnosen bei Mitarbeitenden nicht selten zu Kopfschütteln führen. Mitarbeitende in (selbst-)ernannten Innovationsfabriken mögen im Alltag die Erfahrung machen, dass sie sich an den Beharrungstendenzen von Hierarchie und Mikropolitik die Zähne ausbeißen. Angestellte auf vermeintlichen Innovationsfriedhöfen hingegen lachen sich vermutlich vielerorts ins Fäustchen – in Anbetracht der innovativen (Um-)Wege, mit denen sie ihre Organisation trotz allem beweglich halten. Doch woran liegt es, dass Innovation so wenig plan- und dennoch ständig erlebbar erscheint?



Der evolutionäre Charakter der Innovation

Um Innovationen adäquat verstehen zu können lohnt es sich, sie als Ergebnis sozialer Evolution in Organisationen zu verstehen. Ob und wie sie in der Organisation Wirksamkeit entfalten, bemisst sich dabei daran, inwiefern sie eine reale Veränderung der Strukturen nach sich ziehen. Die dafür notwendige soziale Evolution setzt sich dabei aus den Elementen Variation, Selektion und Restabilisierung zusammen.



Für Organisationen bedeutet dieser Dreiklang ganz konkret, dass Innovationen aus mindestens drei Gründen unwahrscheinlich sind – und trotzdem ständig vorkommen.

– Grund 1: Neues taucht in Organisationen zunächst als **Variation** auf. Die gute Nachricht für alle Innovationshungrigen ist, dass Variationen häufig auftreten und damit eben nicht seltene Glücksfälle sind. Sie sind nämlich erst einmal nichts anderes als Abweichungen von der bestehenden Routine. Die schlechte Nachricht: die allermeisten von ihnen werden von der Organisation vergessen, d.h., es wird kein Bezug mehr auf sie genommen.

– Grund 2: Wird eine neue Idee erst einmal aufgenommen und nicht vergessen, steht diese erneut am Scheideweg. Denn eine **Neuerung einmal auszuprobieren**, bedeutet bei weitem noch nicht, diese auch gutzuheißen und ihre **Etablierung zu fördern**. Auch das viel zitierte ‚schlechte Beispiel‘, an dem gerne gezeigt wird, wie man es nicht macht, bedeutet eine Bezugnahme auf die Variation und damit eine, in diesem Fall negative,

Selektion. Sie ist dabei immer auch abhängig von mikropolitischen Gemengelagen und strukturellen Gegebenheiten und eben keine quasi natürliche Auslese der besten Idee.

– Grund 3: Gelingt es, die Abweichung vom Bestehenden positiv zu selektieren, gilt es, eine weitere Hürde zu nehmen: die der **Restabilisierung**. Das heißt: die **Abweichung muss sich als neuer Normalfall etablieren**. Was zunächst banal klingt, stellt sich in der Realität nicht ganz so einfach dar. Das Resultat hängt nämlich nicht bloß vom Willen der beteiligten Akteure ab, sondern vor allem davon, ob die neue Arbeitsweise oder das neue Produkt im Verhältnis der Organisation zu ihrer Umwelt bestehen kann.



Warum es mehr als guten Willen braucht...

Kein Wunder, dass Unternehmen vor dieser Gemengelage nach der Beherrschbarkeit von Innovationsprozessen dürsten. Nachdem die Erkenntnis, dass lineare Prozessmodelle es nicht richten werden, inzwischen auch im Mainstream fest verankert ist, sucht man jetzt nach alternativen Möglichkeiten, Innovationen als freie Radikale der Organisationswelt in eine Form des kontrollierten Chaos zu überführen. Die häufig gewählten Lösungen sind bekannt: Startups in konzerneigenen Inkubatoren, Acceleratoren in denen Ideen vorangetrieben werden sollen oder Kooperationen mit anderen Organisationen innerhalb und außerhalb der eigenen Branche oder gar des Wirtschaftssystems. Und während sich dabei immer wieder fruchtbare Konstellationen ergeben, gilt für viele

dieser Initiativen eben auch, dass sie im Sande verlaufen oder am Rande der Mutterorganisation vor sich hin innovieren, ohne ernsthaften Einfluss auf diese zu nehmen.

Die Förderung neuer Ideen und die damit verbundene Erhöhung der Variation ist eben nur eines von mehreren Erfolgskriterien. Selektion und Restabilisierung, so der Eindruck, sind im Gegensatz dazu landläufig als kritische Erfolgsfaktoren unterschätzt. Genauso verwundert es wenig, wenn als Innovationen gestempelte Initiativen, die schlussendlich alles beim Alten lassen, Hochglanz-Papiertiger bleiben, die eher in belustigten Runden auf Firmenfeiern für Furore sorgen als im Arbeitsalltag.

...und was Innovation als Führungsaufgabe wirklich ausmacht

Wie so häufig ist es auch beim Thema Innovation mit Universalrezepten nicht allzu weit her. Ein verpflanzbares Innovations-Gen lässt sich weder in Kulturstudien von US-amerikanischen High-Tech-Startups noch in bunten und modern titulierten Personalentwicklungsprogrammen finden. Wer neue Lösungen jenseits der Anhäufung von Variationen unterstützen möchte, ist aber in jedem Fall gut beraten, Irritationen des Bestehenden in der eigenen Organisation zu verankern. Konkret heißt das, die bestehenden Erwartungen hin und wieder als das sichtbar werden zu lassen, was sie immer schon sind: kontingent. Diese Kontingenz, also das Wissen darüber, dass es zwar nicht beliebig aber immer auch anders sein könnte, bleibt in der Regel im Alltag latent – nur so können Strukturen ausreichend Orientierung bieten.

Will man Abweichung ermutigen und deren Etablierung positiv verstärken, kann es helfen, diese Kontingenzfenster bewusst zu öffnen – und den Willen zur Veränderung nicht nur kommunikativ zu adressieren, sondern durch Führung und Entscheidung konkret zum Ausdruck zu bringen. Dazu gehört dann aber auch, die geöffneten Kontingenzzräume rechtzeitig wieder zu schließen und Neuerungen auf diese Weise in der Organisation ankommen zu lassen.



Die Schöne und das Biest?

Über das Alte und Neue und scheinbare Gegensätze



Dr. Margret Klinkhammer verantwortet seit mehr als 30 Jahren in den Rollen der Führungskraft und Beraterin vielfältige Veränderungsprojekte auf individueller und organisationaler Ebene. Sie ist Aufsichtsrätin und Beirätin mittelständischer Unternehmen sowie Gesellschafterin und Geschäftsführerin der CORMENS GmbH, einem international arbeitenden Beratungsunternehmen. Ihre Erfahrungen aus Change-Vorhaben hat sie mit Kolleginnen und Kollegen zusammengefasst in dem Buch: „Change Happens – Veränderungen gehirngerecht gestalten“, erschienen 2018 in 2. Auflage im Haufe Verlag.

Kontakt: margret.klinkhammer@cormens.com

Das Alte und das Neue – dieser scheinbare Gegensatz erinnerte mich sofort an das französische Märchen „Die Schöne und das Biest“. Doch wer in der Auseinandersetzung von „Alt“ und „Neu“ nun „eingebildet und hart-herzig“ und wer „mutig und dem anderen gegenüber aufgeschlossen-zugewandt“, wer also biestig und wer schön

ist, scheint mir eher eine Frage der eigenen Haltung und Perspektive als eine objektiv zu beantwortende Frage zu sein. Anhand von drei Punkten möchte ich (m)einen Blick auf das Paar „Alt/Neu“ werfen.

1. Triff eine bewusste Entscheidung zur eigenen Rahmensetzung

Ich habe lange gehadert mit dem sogenannten „Neuen“ in meiner Arbeit als Trainerin, Coach oder neu-deutsch als Facilitator. Denn zu oft wurde mir in „agil“ benannten Ausbildungen und Kongressen anstelle eines neuen Inhalts, den ich erlernen wollte, nur eine neue Verpackung präsentiert. Stellvertretend nenne ich hier die als „Liberating Structures“ gesammelten Methoden zur Förderung der Zusammenarbeit: Ich hörte und las englische Titel für seit langem bekannte und bewährte Methoden, grafisch wunderbar aufgepeppt, aber inhaltlich fand ich... nichts Neues. Und konnte mich selbst dabei beobachten, wie ich anfang, das Neue pauschalisiert abzuwerten – innerlich und in Gesprächen mit anderen. Bis es mir mit

Hilfe einer Kollegin gelang, das von mir Erlebte in einen anderen Rahmen zu setzen, zu „reframen“: „Margret, sieh es doch als Chance! Jetzt werden Methoden, die Du seit Jahren mit Freude und Überzeugung anwendest, einer neuen Zielgruppe systematisch zugänglich gemacht – in deren Sprache und deren Lernformat“, würde man in der Trainersprache sagen. Innerlich neu ausgerichtet probiere ich seitdem Bewährtes in der neuen bunten Verpackung aus, habe dabei überraschenderweise richtig viel Spaß, fühle mich angekoppelt an die neue Welt und lerne, dass es dort doch neuen Inhalt gibt. Den konnte oder wollte ich aber nicht sehen, da ich mir bisher durch meine inneren Abwertungsprozesse selbst im Weg stand.



2. Nutze die implizite Kompetenzzuschreibung an einen Akteur für die eigenen Zielsetzungen

Wir leben in einer Informations- und Wissensgesellschaft – Kenntnis und Anwendung von Informations- und Kommunikationstechnologie ist heute die Norm und nicht mehr die Ausnahme. Auch hat sich nach meiner Beobachtung über die letzten Jahre hinweg das Selbstverständnis vieler IT-ler gewandelt: Immer seltener sehen sie sich als „introvertierte Nerds“, die im stillen Kämmerlein auf die Lösung von Spezialproblemen angesetzt werden. Immer öfter sehen sie sich als Kommunikatoren und Teamarbeiterinnen, die sich verantwortlich fühlen für eine sinnvolle Zukunftsgestaltung. Und genau diesen Kommunikationsteilnehmern, diesen mit einem neuen Selbstverständnis auftretenden Verfechtern agiler Methoden und Manifeste schreiben wir Kompetenz zu im



Umgang mit dem Unbekannten und noch zu Entwickelndem. Dass jetzt auch andere Bereiche wie Marketing, Personal und Vertrieb „agil“ arbeiten,

ist meines Erachtens nach nicht nur eine oberflächliche „Wir sind auch dabei-Bewegung“ oder eine Freude am Ausprobieren neuer Arbeitsformen. Vielmehr ist es auch ein – mitunter unbewusstes – „Sich-Anlehnen-an“ und Nutzen von Kompetenzzuschreibungen an den typischerweise naturwissenschaftlich ausgebildeten Kommunikationsträger agiler Methoden. Diese Bezugnahme legitimiert das eigene Handeln, doch zu oft vergisst man zu prüfen, ob „agiles Arbeiten“ überhaupt zur gegenwärtigen Situation und zum Kontext passt.

3. Kombiniere geschickt „Neu“ mit „Alt“ und perfektioniere den erwarteten Kundennutzen

Mein Kollege Bernhard Praml hat mit seinem Mann zwei Hotels als Kleinunternehmen in Santa Cruz auf La Palma aufgebaut (www.hotel-santelmo.de). Beide Inhaber sind branchenfremd, haben aber ihr Unternehmen dank einer gekonnten Mischung von „Alt“ und „Neu“ erfolgreich auf die Beine gestellt. „Unter „Alt“ verstehen wir Tugenden wie exzellenter Service, Angebot eines ganz individuellen Ambientes, konsequente Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse, Einbinden lokaler Arbeitnehmer, Aufbau eines lokalen Netzwerkes in die Gemeinden hinein, intensives Empfehlungsmanagement vor Ort u.v.m. Und unter „Neu“

verstehen wir Maßnahmen wie die Digitalisierung der Buchungs- und Abrechnungsplattform, aktive Vermarktung über die typischen Online-Reise- und Social Media Plattformen, integriertes Multikanalmanagement via Web, Mail, Telefon und persönlich vor Ort, absolute Transparenz über Kundenbewertungen mit einem persönlichen Nachsorge-Service durch die Geschäftsführung, real-time Management-Dash-Board etc.“, erklärt Bernhard Praml. Die Aufgabe der Geschäftsführer besteht nicht im operativen Managen der beiden Hotels – also nicht im ‚Arbeiten im System‘, sondern in der strategisch und organisatorisch



„Arbeiten am System“, bestehend aus der geschickten Verbindung von „gefühltem exzellentem Wohnerlebnis vor Ort“ mit einem als „professionell, transparent und hürdenfrei wahrgenommenen Such-, Buchungs-, Bezahlungs- und Bewertungserlebnis“. Bei einem ausschließlichen Fokus-

sieren auf das „Eine-Alte“ oder das „Andere-Neue“ wäre ihnen womöglich nicht innerhalb von fünf Jahren der sichtbare Erfolg, die „besten Hotels am Platz“ zu haben, beschieden gewesen.

Fazit

Eine pauschale Antwort zu geben auf die Frage „Alt und Neu verbinden oder lieber nicht?“ maße ich mir daher nicht an. Wichtiger scheint mir, die eigene Haltung auf hindernde Vorannahmen zu prüfen, zu suchen den Wert des „Neuen“ und des „Alten“ zu bemessen, bewusst zu wählen oder abzuwählen. Das heißt auch, sich vor Augen zu halten, dass jede Entscheidung ihren Preis hat und ich erst in der Rückschau feststelle, ob ich richtig entschieden habe. Und dann gilt es, den Mut zu haben, meine Entscheidung zu korrigieren – wohlwissend, dass es eine kritische Öffentlichkeit gibt, die es immer schon richtig, also besser, gewusst zu haben meint.

„Das Schöne
liegt im Auge des Betrachters.“

Thukydides
(um 455 - 396 v. Chr.),
griechischer Flottenkommandant
im Peloponnesischen Krieg
und Historiker

Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft e. V.
RKW Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn
www.rkw-kompetenzzentrum.de

Redaktion:

Kathrin Großheim
k.grossheim@rkw.de, 06196 495-2813

Informationen:

www.chefsachen.de
chefsachen@rkw.de

Bildnachweise:

Bildnachweis: iStock – Mathisa_s, Akrain

Stand:

November 2018

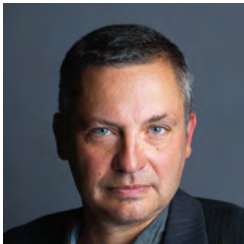
Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



Management am Rande des Chaos



Stefan Kühl ist Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld. Er arbeitet als Organisationsberater bei der Metaplan® – Thomas Schnelle Gesellschaft für Planung und Organisation mbH für Unternehmen, Ministerien und Verwaltungen. Von ihm erschienen vor kurzem in Neuauflage „Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien“ (Campus 2015) und „Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur“ (Campus 2015).

Kontakt: stefan.kuehl@uni-bielefeld.de

Mit paradox klingenden Formulierungen wie „kontrollierte Autonomie“, „zentralistische Dezentralisierung“, „bürokratische Entbürokratisierung“, „erzwungene Freiheit“, „gemanagte Autonomie“, „geführte Selbststeuerung“ oder „fremdorganisierte Selbstorganisation“ wird die Vereinbarkeit von dezentraler und zentraler Steuerung wie auch von hierarchischen und nicht hierarchischen Steuerungsmechanismen proklamiert. Diese paradoxen Formulierungen spielen darauf an, dass die Steuerung über Hierarchie das zentrale Medium für die Koordination von nicht hierarchischen Koordinationsformen wie Markt oder Verständigung ist. Innerhalb der Organisation kann die Hierarchie sehr effektiv dazu genutzt werden, Autorität auszuweisen, die nicht an Bedingungen der Unter- und Überordnung gebunden ist.

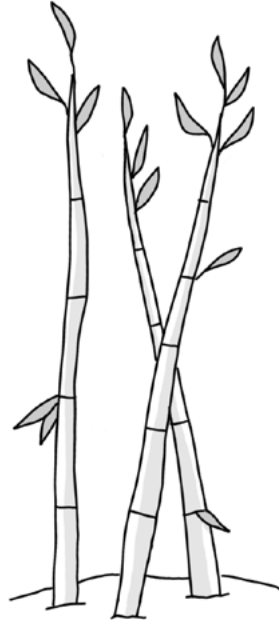
Die regelmäßigen Debakel langfristiger Planung zeigen, dass die Organisationen des 21. Jahrhunderts nicht an zu viel, sondern an zu wenig innerer Komplexität und Unsicherheit leiden. Manager und Mitarbeiter scheinen sich von der lange Zeit so populären Annahme zu trennen, dass Unsicherheit und Instabilität die Konsequenzen aus Inkompetenz und Ignoranz sind. Vielmehr werden diese Ungewissheiten immer mehr als ein notwendiges, ja lebenswichtiges Fundament für die Organisationen des 21. Jahrhunderts begriffen.



Sicherlich – Komplexität, Chaos und Instabilität zerstören die alltäglichen Routinen in der Organisation; Routinen, die nicht selten einen erheblichen Teil der Wertschöpfung garantieren. Aber gerade dieser Prozess der kreativen Zerstörung scheint – so jedenfalls die Auffassung in der Managementliteratur – den Platz für Innovation und Wandel zu schaffen. Gefahren der Unsicherheit und Instabilität wandeln sich so in Möglichkeiten der Überraschung. Chaos wird zum „Wagniserreger“.

Damit der Prozess der Zerstörung kreativ und nicht ruinös ist, Unsicherheit und Komplexität nicht zur explosiven Bedrohung werden, sondern sich produktiv von den Organisationen nutzen lassen, scheint man in Organisationen danach zu streben, das Chaos organisationell zu begrenzen. Organisationen müssen – so die Auffassung – ihre innere Komplexität erhöhen, sie aber durch vereinfachte, dezentralisierte Strukturen beherrschbar machen.

Organisationen müssen sich offenbar zunehmend mit gegensätzlichen, paradoxen Anforderungen auseinandersetzen: Sie sehen den Zwang, ihre Komplexität gleichzeitig zu steigern und zu reduzieren. Sie müssen desintegrieren, und sie müssen gleichzeitig integrieren. Sie müssen global auftreten und gleichzeitig lokal verankert sein. Sie müssen sowohl kreatives Chaos als auch Ordnung organisieren, sie müssen flexibel und stabil sein. Es herrscht immer mehr die Meinung vor, dass der Umgang mit Dilemmata, Ambiguitäten und Widersprüchlichkeiten zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor für Organisationen wird.



Die Herausforderung scheint für Organisationen darin zu bestehen, die beiden Seiten eines Dilemmas gleichzeitig wirksam werden zu lassen. Die beiden sich eigentlich widersprechenden Pole müssen sich – so die sich im Management durchsetzende Meinung – in Organisationen zur gleichen Zeit entfalten können. Erst durch diese neuartige Mischung von Mechanismen der Flexibilität und der Stabilität könnten Organisationen ihre Leistungsfähigkeit erhalten und steigern. Nur der simultane Doppelbezug auf Wiederholung und Wandel hebe Organisationen auf ein Niveau, auf dem Flexibilitätsanforderungen und Prozessintegration miteinander vereinbar seien.

Nicht die einseitige Betonung von Wandlungsfähigkeit, sondern eine intelligente Mischung von Routinen, Ritualen und Programmen mit einer Öffnung der Organisation für Veränderungen ermögliche es, externes Chaos produktiv umzusetzen, ohne an übersteigter interner Unsicherheit zugrunde zu gehen.



Paradox: Gemeinsam anpacken – und doch getrennte Wege in der Zukunft gehen?

Wie Familienunternehmen die Nachfolge regeln (können)



Franziska Müller Tiberini begleitet als Beraterin seit über 20 Jahren Familien und ihre Mitglieder mit ihren Unternehmungen im Generationenwechsel. Sie ist Fachreferentin bei Workshops und Trainings zu Strategie, Governance, Kommunikation und Konfliktlösung an Universitäten (u.a. Center für Family Business St. Gallen, Universität Witten Herdecke) und Fachhochschulen (Nord-West Schweiz) sowie Banken, Firmen und Institutionen. Zusätzlich arbeitet sie in diversen Gremien und begleitet Startups als Business Angel. Über zwölf Jahre war sie im familieneigenen Unternehmen in der Elektroindustrie unter anderem als CEO tätig.

Kontakt: mueller@familienunternehmen.ch

Meine Erfahrung hat mir gezeigt, dass viele Unternehmerinnen und Unternehmer von der Komplexität des Nachfolgeprozesses überfordert sind. Daher ziehen sie es oft vor, die Zukunftsplanung des Unternehmens, Erbangelegenheiten, Familienkonflikte usw. lieber beharrlich auszusitzen, als aktiv anzugehen - nach dem Motto: „Das wird sich schon lösen!“. Viele dieser Fälle enden mit einem kläglichen Schrumpfprozess des Unternehmens oder gar im Konkurs, obwohl das sicher nicht die Absicht war.

Doch es geht auch anders. Ein konstruktiver Nachfolgeprozess sollte im Kern eine Win-Win-Lösung für alle Vertragspartner sein. Dies bedingt im Idealfall, dass man sich die erforderliche Zeit nimmt, an einem Tisch zu sitzen und im Gespräch einen Weg für alle Parteien (Generationen) auszuhandeln, der alle langfristig zufriedenstellt. Hier ist Verständnis für die unterschiedlichen Bedürfnisse und eine gesunde Kompromissbereitschaft gefragt.

Eine ebenso wichtige Rolle spielt die Konfliktfähigkeit, denn Konflikte gehören, wie in allen Beziehungen, auch hier dazu. Das macht die Zusammenarbeit als Familienmitglieder im eigenen Unternehmen – neben ihrem grossen Potenzial – auch besonders herausfordernd. Es braucht daher ein hohes Engagement von allen Beteiligten, damit eine Nachfolge zur Erfolgsgeschichte wird. Denn: Wer will, findet eine Lösung, wer nicht will, findet Gründe!

Ein allgemeines Wissen über das Potenzial und die Dynamik für eine erfolgreiche Übergabe ist bei vielen Unternehmerfamilien vorhanden. Doch das ist erfahrungsgemäss zu wenig, denn jede Familie und Unternehmung muss „ihre Lösung“ für ein nachhaltiges langjähriges Bestehen finden – mit allen, Alt und Jung – gemeinsam.



Dafür sind folgende Erfolgsfaktoren hilfreich:

- Zeitplan und Meilensteine für den Nachfolgeprozess festlegen (Zeithorizont mindestens zwei Jahre)
- Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sichern
>> Strategie aufsetzen
- Familie in den Generationenwechsel einbeziehen
>> regelmäßige Familiengespräche und entsprechende Kommunikationskultur
- Finanzplanung
(Altersvorsorge, Immobilienthemen, Liquidität)
- Transparenz im Reporting
>> Offenheit und Klarheit für alle Beteiligten
- Individuelle Lebensplanung (für Jung und Alt) einbeziehen
- Steuer- und Rechtsaspekte rechtzeitig klären

Zwei typische Verhaltensmuster in Nachfolgeprozessen von Familienunternehmen

Ungeduldige Hitzköpfe

Nachkommen, die willig sind ins Unternehmen einzutreten, zeichnen sich häufig durch eine höhere Bildung aus. Sie packen die Aufgaben durch ihr Wissen anders an als die ältere Generation mit viel Erfahrung. Anstatt sich geduldig gegenseitig zu befruchten, geht es den Jungen nicht schnell genug. Sie stellen Vater oder Mutter ein Ultimatum „Ich oder Du“ – was in alle Richtungen enden kann: in Versöhnung, totalem Streit, konstruktiver Trennung auf Unternehmensebene oder einem „echten“ Loslassen der „alten“ Generation.

Egoistische Senioren

Senioren können durch egoistische Ziele, wie Steuer- und Gewinnoptimierung, Machterhalt oder Besitzstandswahrung, weit über die Pensionierung hinaus eine einvernehmliche Lösung verhindern. Nicht alle Nachkommen können sich aus solchen finanziellen Abhängigkeiten und undurchsichtigen Familiensystemen lösen. Aus der Außenperspektive sind sie meist sehr schwer einzuschätzen.

Fazit: Am besten geht's miteinander

Ganz gleich, ob alte und junge Generation in Zukunft gemeinsame oder getrennte Wege gehen: ein Nachfolgeprozess sollte miteinander gestaltet werden. In manchem Fall (zum Beispiel wenn egoistische Senioren oder ungeduldige Hitzköpfe im Spiel sind) ist dafür eine professionelle externe Begleitung zu empfehlen.





Neues und „altes“ Geschäft verbinden

Ein Fachgespräch über den Umgang mit Paradoxien und (vermeintlichen) Umsetzungsschwächen



Patrick Großheim und Alexander Sonntag leiten gemeinsam das Projekt „Wettbewerbsfähig mit digitalen Geschäftsmodellen und Personalstrategien“ im RKW Kompetenzzentrum. Dort arbeiten sie mit kleinen und mittleren Unternehmen vor allem daran, stimmige Zukunftsbilder zu entwickeln – und diese auch umzusetzen.

Kontakt: grossheim@rkw.de und sonntag@rkw.de

Patrick: Lieber Alex, wir haben mittlerweile ja einige Unternehmen gemeinsam begleitet, die ihr Geschäftsmodell weiterentwickeln oder neue Geschäfte integrieren wollten. Als Knackpunkt habe ich häufig die Frage empfunden, wie das Neue so mit dem Alten kombiniert werden kann, dass beides gedeiht. Im schlimmsten Fall leidet ja beides. Wie siehst Du das?

Alexander: Diese Vereinbarkeit scheint mir eine der wichtigsten Fragestellungen zu sein, die im ganzen Prozess durchgehend mitschwingt: Wie schaffen wir den Spagat zwischen ambitionierten, aber machbaren Zielen? Kein Wunder, sind die Ressourcen bei erfolgreichen Mittelständlern doch schon im operativen Geschäft mehr als gebunden. Umso verwunderlicher finde ich, dass es beim Thema Geschäftsmodellentwicklung meist um die Entwicklung von möglichst innovativen Ideen geht, aber selten bis nie um des Pudels Kern.

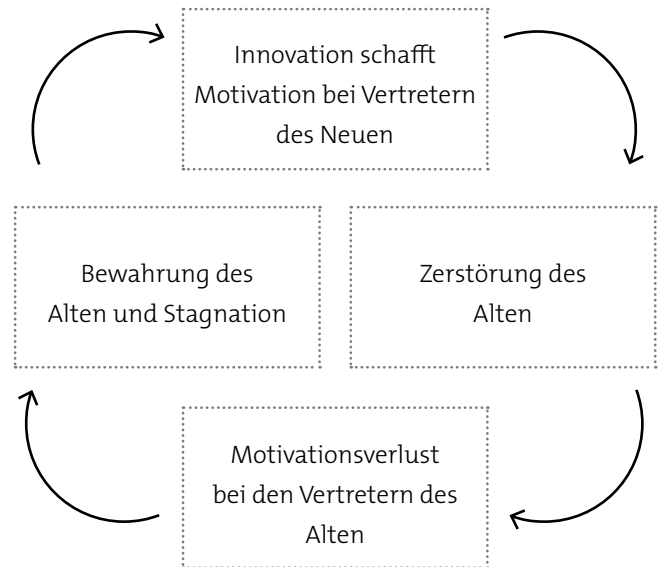
Patrick: Ja, Spagat trifft es aus meiner Sicht sehr gut: Wer sich am Anschlussfähigen (oder Machbaren) orientiert, verliert das Sinnvolle (und mitunter Ambitionierte) aus den Augen – und wer sich zu einseitig an den ambitionierten Zielen orientiert, riskiert die Machbarkeit und die Unterstützung für die ambitionierten Pläne?! Und immer dann, wenn es zwei Seiten einer Medaille gibt, die sich einerseits ausschließen und die es andererseits beide braucht, riecht das für mich verdächtig nach Paradoxie. Und vor meinem inneren Auge erscheinen Niklas Luhmann, mit dem ich dich gerade nicht behelligen will, aber auch Herbert Zahnen von der Zahnen Technik GmbH mitsamt seines Führungskreises. Hier waren „ambitioniert“ und „machbar“ für mich nie ein Widerspruch. Alt und Neu waren in meiner Erinnerung dort immer sauber unterschieden und gleichzeitig eins... Was bleibt, ist meine Neugier, was Du mit „des Pudels Kern“ genau meinst.



Alexander: Die Bearbeitung von Stillständen. Anders als intuitiv anzunehmen, sind es nämlich genau sie, die erklärungsbedürftig sind – und nicht die Veränderungen, wenn sich das Morgen mehr oder minder einfach aus und neben dem Heute entwickelt. Nehmen wir mal das reale Beispiel zweier Möbelhersteller: Beide sind heute vor allem im B2B-Bereich über Zwischenhändler aktiv mit hochwertigen Produkten. Beide möchten zukünftig in einem Nischenmarkt auch Privatkunden ansprechen. Und beide haben dafür eine neue vielversprechende Produktpalette entwickelt, ein Marketingkonzept vorbereitet und stehen vor der kniffligen Aufgabe, die Fertigung, Lagerung und den Versand von Kleinaufträgen in ihre bestehenden Serienproduktionsprozesse zu integrieren. Während in der einen Firma die Umsetzung glückt, unter hohem Einsatz und mit dem Preis, ihre Prozesse teils erheblich umstellen zu müssen, will dieser Schritt bei der anderen Firma nicht gelingen. Die Umsetzung stockt, verzögert sich und kommt nicht recht voran. Und damit landen wir bei der eigentlich interessanten Frage: Was passt hier (noch) nicht (zusammen)? Und diesen Punkt erleben wir erstaunlich häufig, wenngleich die Gründe dafür sehr unterschiedlich und vielschichtig sein können.

Patrick: Ok, damit kann ich viel anfangen. Wenn ich dich richtig verstehe, richtest Du die Blickrichtung hier nicht auf die Idee und – überspitzt formuliert – darauf, wie man das Neue nur recht ordentlich in das Bestehende hineinpresst, sondern darauf, was dem schönen, neuen Plan entgegensteht. Und da setzt sich ein kleines Teufelchen auf meine Schulter und sagt: „Na, ist doch klar, das Alte natürlich!“

Analyse des Innovationsparadoxons



Quelle: Eidenschink, K./Großheim, K. (2017):
Teamentwicklung und Teamcoaching, www.perso-net.de

Auch wenn ich befürchte, dass mein Faible für das Denken in Paradoxien zu offensichtlich wird, lande ich unfreiwillig beim Innovationsparadoxon (siehe Abbildung) und einer Dynamik in Unternehmen, bei der sich die Vertreter der Innovation und die Verfechter des Bewährten teils verbitterte und meist verdeckte Kämpfe darüber liefern, ob das Heil im Aufbruch zu neuen Ufern oder in der Pflege des Bestehenden liegt. Je lauter die einen, desto vehementer die anderen. In diesen Fällen hilft ja meist ein Dialog darüber, was für das eine und was für das andere spricht, eine Verständigung über unvermeidbare Preise der einen wie der anderen Seite der Entscheidung und ein Sich-in-Beziehung-setzen mit dem prinzipiell personenunabhängigen Muster. Ist ja eh erstaunlich, wie gerne Mitarbeiter Organisationsdynamiken persönlich nehmen (andersherum ist das kaum vorstellbar). Ist es dann am Ende wirklich so einfach?



Alexander: Was Du beschreibst ist ja nur ein mögliches Sandkorn im Umsetzungsgetriebe. Dass ein Teil der Belegschaft einem Wandel nicht begeistert gegenübersteht, ist erstmal wenig überraschend, zumal wenn dieser ambitioniert und mit hohem Aufwand und großen Unsicherheiten verbunden ist.

Nehmen wir wieder das Beispiel des Möbelherstellers: In diesem Fall ist Kommunikation ganz sicher hilfreich. Vielleicht wurde es aber auch versäumt, die notwendige Unterstützung zur Verfügung zu stellen, etwa bei der Anpassung der Prozesse, der Ressourcenausstattung oder der Infrastruktur. Mag sein, dass wir es nicht primär mit einer Frage der Einstellung oder der Unterstützung sondern mit einer Frage der Ziele selbst zu tun haben. Etwa wenn es nicht gelungen ist, sich an anderer Stelle von Zielen, Geschäftsfeldern oder Produkten zu verabschieden, die bestehenden Strukturen durch eine Make-or-Buy-Entscheidung zu entlasten oder ein passenderes Produkt zu wählen, das in den bestehenden Strukturen abbildbar ist.

Die Gründe für das Ausbleiben eines passenden Bildes von morgen mögen vielleicht sogar jenseits der scheinbaren Sachprobleme in grundsätzlicheren Mustern begründet liegen: etwa bei einer Schwierigkeit des Geschäftsführers, gewachsene Traditionen und Produktfelder loszulassen, in ungelösten Interessenkonflikten im Führungsgremium oder problematischen Familiendynamiken. Das alles macht schon deutlich: Wo genau Problem und Hebel zu suchen sind, lässt sich nur im konkreten Einzelfall klären.

Patrick: Ich finde, das ist ein schönes Schlusswort. Um es zum Abschluss noch etwas knackiger zu machen, hätte ich noch zwei Zuspitzungen in petto: Erstens hängen viele Umsetzungsprobleme daran, dass eine unpassende

Lösung eben nur sehr schwer ihren Weg in die Realität findet. Damit ist „Umsetzungsschwäche“ mitunter ausgesprochen funktional und bewahrt das Unternehmen vor Schlimmerem. Zweitens ist die Frage, wie man Alt und Neu am besten kombiniert, abhängig davon, wo die Hürden höchst individuell liegen. Franziska Müller-Tiberini würde vermutlich

sagen: „Alt und Neu verbinden heißt kommunizieren, sich gemeinsam ausrichten, abstimmen, aber auch trennen“.

Alexander: Ich möchte vor allem Mut machen, sich dem Neuen zu widmen und sich den möglichen Fallstricken aktiv zu stellen. Und das heißt letztendlich, offen miteinander zu kommunizieren, sich bewusst und ehrlich zu hinterfragen, ein gemeinsames tragfähiges Bild vom morgen zu entwickeln. Für solch eine Art der Selbstvergewisserung kann ein systematischer Prozess zur Geschäftsmodell- oder Strategieentwicklung einen sinnvollen Rahmen bieten.





Unser Geschäftsmodell von morgen:

Vernetzte Produktion für mehr Effizienz,
Transparenz, zufriedene Kunden und
Mitarbeiter.

Enrico Jakusch,
Geschäftsführer der Jakusch Drehtechnik GmbH
in Saalfeld

Auf der Suche nach Ihrem Geschäftsmodell 4.0?

Lassen Sie sich inspirieren von zahlreichen Beispielen
und Denkanstößen auf

www.digitalisierungs-cockpit.de