Verändern, um zu bewahren

Wobser

2027
ISBN 978-3-8006-7992-8
Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.
beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Verantwortung überträgt, akzeptiert automatisch, dass Fehler passieren werden. Das fällt keinem Unternehmer leicht. Fehler kosten Geld, Zeit und manchmal auch Vertrauen. Trotzdem habe ich gelernt, dass der Versuch, Fehler vollständig zu verhindern, häufig den größeren Schaden anrichtet.

Menschen lernen nicht dadurch, dass man ihnen jede Unsicherheit nimmt. Sie lernen dadurch, dass man ihnen die Möglichkeitsräume mit gewissen Spielregeln aufzeigt und ihnen zutraut, Herausforderungen selbst zu bewältigen. Ich habe erlebt, wie Mitarbeitende über sich hinausgewachsen sind, weil sie eine Aufgabe übertragen bekamen, die sie sich zunächst selbst nicht zugetraut hätten. Genauso habe ich erlebt, dass hervorragende Fachkräfte ihre Motivation verloren, wenn zu viele Entscheidungen nach oben delegiert werden mussten. Vertrauen ist deshalb weit mehr als eine freundliche Geste. Es ist eine Investition in die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens und die beste Form von Mitarbeitermotivation und -bindung.

Mit den Jahren ist mir noch etwas anderes bewusst geworden. Je komplexer die Welt, desto weniger kann eine einzelne Person alles wissen. Früher war ich überzeugt, dass gute Unternehmerinnen und Unternehmer vor allem über außergewöhnliches Wissen verfügen. Heute beeindruckt mich etwas anderes: die Bereitschaft, von anderen zu lernen. Vielleicht erklärt das auch, warum mich das Silicon Valley seit vielen Jahren fasziniert. Nicht wegen der spektakulären Technologie oder der schillernden Erfolgsgeschichten, sondern wegen der Haltung des lebenslangen Lernens, die dort vielerorts selbstverständlich erscheint.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Dort wird Wissen nicht als Besitz verstanden, sondern als etwas, das im Austausch wächst. Junge Gründerinnen und Gründer diskutieren mit erfahrenen Unternehmerinnen und Unternehmern. Wissenschaft trifft auf Wirtschaft. Start-ups arbeiten mit etablierten Unternehmen zusammen. Fehler gelten nicht als Makel, sondern als Teil des Lernprozesses. Niemand käme auf die Idee, jede Entscheidung zentral kontrollieren zu wollen. Diese Aufgabe übernimmt vielmehr die Unternehmenskultur – als unsichtbare Hand der Organisation.

Natürlich lässt sich diese Kultur nicht eins zu eins auf Deutschland übertragen. Das wäre weder realistisch noch sinnvoll. Unsere mittelständischen Familienunternehmen haben ihre eigenen Stärken. Langfristiges Denken, Verlässlichkeit und eine hohe Verantwortung gegenüber

den Mitarbeitenden prägen viele Unternehmen bis heute. Dennoch glaube ich, dass wir von dieser Offenheit lernen müssen. Nicht jede gute Idee entsteht im eigenen Unternehmen. Nicht jeder kluge Kopf arbeitet auf der eigenen Gehaltsliste. Und nicht jede Lösung muss man selbst entwickeln. Diese Erkenntnis hat meinen Blick auf Innovation verändert.

Das Silicon Valley besitzt eine außergewöhnliche Fähigkeit, Zukunft zu denken. Der deutsche Mittelstand besitzt eine ebenso außergewöhnliche Fähigkeit, Zukunft dauerhaft Wirklichkeit werden zu lassen.

Früher dachte ich häufig darüber nach, wie wir bessere Ideen bekommen können. Heute beschäftigt mich stärker die Frage, wie wir Bedingungen schaffen können, unter denen gute Ideen überhaupt entstehen und getestet werden. Innovation beginnt selten mit einer Methode. Sie beginnt mit einer Kultur des Vertrauens und der Wertschätzung. Dazu gehört, Fragen stellen zu dürfen. Dazu gehört, anderer Meinung sein zu dürfen und sie zu begründen. Dazu gehört aber auch, Verantwortung zu übernehmen. Vertrauen ohne Verantwortung bleibt gut gemeint. Verantwortung ohne Vertrauen wird zur Belastung. Erst beides zusammen schafft die Leistungskultur, die Unternehmen brauchen, um sich weiterzuentwickeln. Genau das ist Voraussetzung für die Umsetzung der Ambidextrie, die ich mit meiner Matrix strukturiert und für möglichst viele unternehmerisch denkende Menschen sichtbar und anwendbar gemacht habe

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Es geht nicht darum, zwischen Kontrolle und Freiheit zu wählen. Es geht darum, beiden ihren richtigen Platz zu geben. Ich bin überzeugt, dass Führung in Zukunft weniger darin bestehen wird, Antworten zu liefern. Die eigentliche Aufgabe wird sein, Räume zu schaffen, in denen Menschen gemeinsam Antworten entwickeln können. Und das verlangt Mut, Fehler als Lernschritte zu akzeptieren und Verantwortung zu teilen. Ich habe aus dem Silicon Valley gelernt, wie wichtig Vertrauen, Offenheit und Eigenverantwortung sind. Gleichzeitig habe ich dort oft das vermisst, was viele mittelständische Familienunternehmen in Deutschland auszeichnet: Zuverlässigkeit, Loyalität und die Bereitschaft, Verantwortung über Generationen hinweg zu tragen. Zukunft entsteht aus meiner Sicht deshalb nicht durch Kopieren. Sie entsteht dort, wo wir die besten Prinzipien unterschiedlicher Kulturen miteinander verbinden, um erfolgreich zu sein.

Ich bin dankbar für die Begegnungen, die mich in über drei Jahrzehnten geprägt haben. Dadurch habe ich Menschen kennengelernt, die Zukunft nicht als Bedrohung, sondern als Einladung zur Gestaltung verstehen. Auch diese Offenheit hat mich geprägt.

Gleichzeitig habe ich im Laufe meines Unternehmerlebens erkannt, dass wir den Blick nicht nur über den Atlantik richten sollten. Viele der beeindruckendsten Innovationen entstehen nicht auf den großen Bühnen der Welt, sondern in Werkhallen, Entwicklungsabteilungen und Familienunternehmen, die man nicht in den Metropolen findet. Unternehmen wie LAUDA zeigen, dass Weltmarktführerschaft nicht von einem Standort abhängt, sondern von Pioniergeist, Beharrlichkeit und der Bereitschaft, sich immer wieder neu zu erfinden.

Möglicherweise besteht die zentrale Erkenntnis darin, beides miteinander zu verbinden: den Optimismus des Silicon Valley und die Verlässlichkeit des deutschen Mittelstands. Wer offen für Neues bleibt, ohne seine Wurzeln zu verlieren, muss sich nicht zwischen Tradition und Zukunft entscheiden. Er kann beides zugleich gestalten. Der eigentliche Wert entsteht erst, wenn man neue Perspektiven einnimmt und sie am eigenen Ort fruchtbar macht.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

- Wechsle bewusst die Perspektive: Wie ein Skipper, der regelmäßig seinen Standort an Deck verändert, erkennst du nicht nur die Herausforderungen vor dem Bug, sondern sowohl das, was hinter dir liegt, als auch neue Möglichkeiten am Horizont. Nutze diese Einsichten für wirksame Kurskorrekturen.

Die Kraft der offenen Unternehmensgrenzen

»No matter who you are, most of the smartest people work for someone else.«
Bill Joy (Mitgründer Sun Microsystems)

Die klügsten Köpfe arbeiten nicht alle im eigenen Unternehmen. Zukunft entsteht dort, wo Offenheit auf Erfahrung trifft und aus unterschiedlichen Perspektiven neue Lösungen wachsen.

Das Zitat von Bill Joy hat mich lange beschäftigt. Nicht, weil es besonders überraschend klingt, sondern weil es eine Erkenntnis enthält, die vielen Unternehmerinnen und Unternehmern zunächst schwerfällt: So gut wir unser Unternehmen, unsere Branche und unsere Kundinnen und Kunden auch wertschätzen – wir werden nie alle klugen Köpfe in den eigenen Reihen versammeln. Die Welt um das eigene Unternehmen verändert sich schneller, als die eigene Organisation allein darauf reagieren kann. Dann stellt sich eine andere Frage als diejenige, wie wir alles selbst beherrschen können, eben die: Wie schaffen wir eine Organisation, die schneller lernt, als sich ihre Umgebung verändert? Und wie gestalten wir Märkte und Rahmenbedingungen aktiv, statt ihnen zu folgen?

Diese Fragen haben mein Verständnis von Führung verändert. Es geht um die ungenutzte Kraft der eigenen Organisation. Viele Unternehmen wünschen sich engagierte Mitarbeitende, kreative Ideen und Eigeninitiative. Gleichzeitig bleiben Entscheidungswege oft so gestaltet, dass viele dieser Impulse gar nicht erst sichtbar werden. Auch ich musste lernen, dass gute Ideen nicht automatisch ihren Weg finden. Sie brauchen einen Raum, in dem sie entstehen dürfen, und eine Struktur, in der sie ernst genommen werden.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Mit unserem Ideenmanagement wollten wir deshalb eine einfache, aber wichtige Botschaft senden: Jede Beobachtung kann wertvoll sein. Nicht nur die Forschung und Entwicklung sieht, wo Veränderungen notwendig sind. Nicht nur Führungskräfte erkennen Chancen. Gerade Menschen, die täglich mit Produkten, Prozessen oder Kunden arbeiten, verfügen über Wissen, das für die Zukunft des Unternehmens entscheidend sein kann.

Natürlich bedeutet Offenheit nicht, dass jede Idee umgesetzt werden kann. Das wäre weder realistisch noch sinnvoll. Aber jede ernsthafte Organisation muss sich fragen: Haben wir einen Weg geschaffen, auf dem gute Ideen sichtbar und ernsthaft geprüft werden können? Haben wir der Idee eine faire Chance gegeben?

Für mich liegt darin eine zentrale Aufgabe von Führung: nicht selbst der klügste Kopf im Raum zu sein, sondern Räume zu schaffen, in denen viele kluge Köpfe gemeinsam wirken können.

Diese Energie erlebe ich als vitalisierend. Gerade wenn das Tagesgeschäft die Zukunft verdrängt, begegnet man sehr schnell einer un-

angenehmen Wahrheit: Innovation scheitert häufig nicht an fehlenden Ideen, sondern an fehlender Zeit. Das operative Geschäft gewinnt fast immer. Kundenaufträge, Produktionsziele, aktuelle Probleme und kurzfristige Entscheidungen bestimmen den Alltag. Genau darin liegt eines der größten Spannungsfelder moderner Unternehmensführung. Wir erwarten von Menschen, dass sie Neues entwickeln, während sie gleichzeitig vollständig durch das Bestehende gebunden sind.

Hier zeigt sich die eigentliche Herausforderung ambidextrer Führung: Ein Unternehmen muss zuverlässig liefern und gleichzeitig lernen, was morgen notwendig sein wird. Das klingt einfach. In der Praxis verlangt es jedoch sehr bewusste Entscheidungen. Wer Zukunft ermöglichen möchte, muss ihr Raum geben.

Mit der Zeit wurde mir noch etwas anderes klar: Auch die besten Mitarbeitenden eines Unternehmens reichen nicht aus, wenn die Welt außerhalb der eigenen Organisation schneller denkt und handelt. Manchmal entsteht eine entscheidende Idee in einem Start-up. Manchmal kommt ein wichtiger Hinweis von einem Kunden. Manchmal entwickelt eine Hochschule eine bahnbrechende Lösung, für die uns selbst die Ressourcen fehlen.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Früher wurde Wissen häufig als etwas betrachtet, das man schützen muss. Heute wird Wissen zu einer Ressource, die sich durch Verbindung vermehrt. Diese Erkenntnis verändert die Rolle des Unternehmers grundlegend. Es geht nicht darum, jede Lösung selbst zu besitzen. Es geht darum, die richtigen Verbindungen herzustellen. Das verlangt neben dem zusätzlichen Aufwand allerdings auch persönliche Größe. Denn wer sich öffnet, muss akzeptieren, dass andere etwas können, was man selbst nicht kann. Ich habe gelernt: Um Unterstützung zu bitten ist kein Zeichen von Schwäche. Es ist ein Zeichen dafür, dass man Verantwortung ernst nimmt. Deshalb sind starke Netzwerke für mich weit mehr als berufliche Kontakte. Ein tragfähiges Netzwerk ist ein Ort, an dem Erfahrungen geteilt, Fragen gestellt und eigene Überzeugungen überprüft werden können.

Besonders wertvoll sind nicht nur die Menschen, die ähnlich denken wie wir. Natürlich geben vertraute Gesprächspartner Sicherheit. Aber Fortschritt entsteht häufig dort, wo unterschiedliche Perspektiven aufeinandertreffen. Eine Begegnung außerhalb der eigenen Branche, ein Gespräch mit jungen Gründerinnen und Gründern oder ein kritischer

Hinweis von außen kann einen Gedanken auslösen, der innerhalb der eigenen Organisation nie entstanden wäre.

Innovation braucht diese Reibung. Deshalb sollten Führungskräfte von morgen ihre Netzwerke nicht nur als Unterstützung verstehen. Sie sind ein Instrument, um die eigene Wahrnehmung regelmäßig zu erweitern.

Neues und Ungewohntes verarbeiten Führungskräfte am liebsten im Austausch mit Gleichgesinnten, so wie Kapitäne im Hafen ihre Erfahrungen austauschen und voneinander lernen. Nutze und erweitere deine Netzwerke als Hilfssegel, suche neue für Erfahrungsschätze, berichte von eigenen Manövern, um neue Perspektiven zu gewinnen. Teile eigene Erfahrungen, höre aufmerksam zu, suche kritische Rückmeldungen und schärfe so kontinuierlich deinen Blick auf deinen eigenen Kurs. Vertraute Gesprächspartnerinnen und -partner sind wertvoll. Menschen, die uns kennen, verstehen unsere Geschichte und können neue Gedanken schnell einordnen. Solche Beziehungen geben Orientierung.

Im Laufe der Jahre habe ich gelernt, dass wertvolle Begegnungen nicht immer dort entstehen, wo ich sie erwartet hätte. Natürlich sind Unternehmerkreise, Branchenkontakte und fachliche Netzwerke wichtig. Sie helfen, Erfahrungen auszutauschen und gemeinsame Herausforderungen schneller zu bewältigen. Manche der nachhaltigsten Impulse habe ich außerhalb dieser gewohnten Kreise erhalten – in Begegnungen, die nicht unmittelbar einem geschäftlichen Zweck folgen. Dazu gehört für mich auch das Ehrenamt. Wer sich dort engagiert, begegnet Menschen mit ganz unterschiedlichen Hintergründen, Erfahrungen und Lebenswegen. Es geht weniger um Positionen, Titel, Umsätze oder Hierarchien, sondern stärker um gemeinsame Verantwortung und die Frage, was wir miteinander bewegen können. Es sind die Sinnfragen, die mich am Ende des Tages antreiben. Bei meiner ehrenamtlichen Arbeit in der von mir gegründeten, gemeinnützigen Futurelabs gGmbH mache ich genau diese Erfahrung.

Diese Perspektive ist für Führungskräfte wertvoll. Sie erinnert daran, dass Organisationen letztlich immer aus Menschen bestehen – mit ihren Fähigkeiten, ihren Hoffnungen, ihren Herausforderungen und ihren unterschiedlichen Blickwinkeln. Das Ehrenamt öffnet deshalb eine andere Tür zu Innovation: Es erweitert nicht nur das eigene Netzwerk, sondern auch das eigene Verständnis davon, wie Zusammenarbeit funktioniert.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Aus meiner ganz persönlichen Erfahrung liegt darin eine unterschätzte Stärke: Wer bereit ist, seine vertraute Unternehmenswelt zu verlassen, entdeckt oft Lösungen und Denkweisen, die innerhalb der eigenen Grenzen nicht entstanden wären. Offenheit beginnt deshalb nicht erst bei der Zusammenarbeit mit Start-ups oder Forschungseinrichtungen. Sie beginnt bei der Bereitschaft, anderen Menschen wirklich zuzuhören – gerade dann, wenn sie aus einer ganz anderen Welt kommen.

- Schaffe einen klaren Prozess für Innovationen: Gute Ideen dürfen nicht in der Bilge verschwinden. Prüfe sie zügig, entscheide transparent und bringe die besten auf den Weg.

- Nutze externes Wissen wie ein erfahrener Skipper den Rat eines Lotsen: Suche gezielt die richtigen Partnerinnen und Partner, beginne mit überschaubaren Kooperationen und baue Vertrauen Schritt für Schritt auf, bevor ihr gemeinsam zu größeren Exkursionen aufbrecht.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Freibeuter der Zukunft

»We become not a melting pot but a beautiful mosaic. Different people, different beliefs, different yearnings, different hopes, different dreams.«
Jimmy Carter (ehemaliger US-amerikanischer Präsident)

Die Zukunft gehört nicht den Unternehmen, die alles selbst können. Sie gehört denjenigen, die mutigen Menschen den Freiraum geben, neue Wege zu erkunden.

Manche Erkenntnisse entstehen nicht dort, wo wir sie erwarten. Nicht in Strategiemeetings, nicht in Präsentationen und auch nicht in sorgfältig geplanten Workshops. Manchmal entstehen sie unterwegs – in Begegnungen, die zunächst gar nichts mit dem eigenen Unternehmen zu tun haben.

Im Sommer 2022 reisten meine Frau und ich mit unserem Wohnmobil durch Frankreich. Unsere Route führte uns in die Normandie und Bretagne. Schon nach den ersten Tagen an der französischen Atlantik-

küste spürte ich diese besondere Kraft, die vom Meer ausgeht. Es zieht den Blick hinaus, öffnet den Horizont und erinnert daran, dass hinter dem Vertrauten immer etwas Unbekanntes beginnt.

Das Meer fasziniert mich auch deshalb so sehr, weil es eine treffende Metapher für Unternehmertum ist. Wer auf dem Wasser unterwegs ist, kann den Wind nicht bestimmen und die Wellen nicht beeinflussen. Er kann aber lernen, damit umzugehen. Er kann den Kurs anpassen, die Segel richtig setzen und gemeinsam mit seiner Crew schwierige Passagen bewältigen. Gerade in Zeiten großer Veränderungen wird diese Fähigkeit entscheidend: nicht alles kontrollieren zu wollen, sondern aufmerksam zu bleiben und die eigene Richtung immer wieder neu zu bestimmen.

Am Wendepunkt unserer Reise erreichten wir Saint-Malo, eine alte Hafenstadt an der bretonischen Küste. Dort begegnete mir die Geschichte der Freibeuter und damit ein Bild, das mich nachhaltig beschäftigt hat. Beim Spaziergang über die Stadtmauer und dem Blick hinaus auf die Weite des Atlantiks musste ich über etwas nachdenken, das mich auch in meinem unternehmerischen Alltag immer wieder beschäftigt: Warum schaffen es manche Unternehmen, über Jahrzehnte erfolgreich zu bleiben, während andere trotz guter Ausgangslage den Anschluss verlieren?

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Saint-Malo war einst Heimat berühmter Freibeuter. Besonders die Geschichte von Robert Surcouf blieb mir im Gedächtnis. Er erkannte Chancen außerhalb des Gewohnten und handelte mit großer Eigenständigkeit.

Freibeuter waren keine gewöhnlichen Piraten. Sie handelten mit einem staatlichen Auftrag innerhalb eines besonderen Handlungsspielraumes. Sie wurden eingesetzt, weil die bestehende Flotte allein nicht jede Aufgabe bewältigen konnte. Genau darin liegt für mich eine Parallele zu erfolgreichen Unternehmen. Mich interessiert Surcouf nicht, weil mich die kriegerischen Seiten seiner Biografie faszinieren. Was mich vielmehr beschäftigt, ist die Haltung eines Menschen, der sich nicht damit zufriedengab, nur innerhalb der bekannten Grenzen zu handeln.

Surcouf wurde bereits als junger Mann von der Weite des Meeres angezogen. Er suchte nicht den sicheren Hafen, sondern die Herausforderung unbekannter Gewässer. Er beobachtete, lernte schnell und nutzte Gelegenheiten, die andere gar nicht erkannt hatten. Dabei ging es