

Erfolgreiche Gestaltung von Zusammenarbeit und Führung bei der Einführung eines hybriden Geschäftsmodells

Im Rahmen des Forschungsprojektes AnGeWaNt haben sich drei mittelständische Betriebe mit den Forschungspartnern ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V., der ZENIT GmbH und der PTB – Physikalisch-technische Bundesanstalt zusammengetan, um die Einführung hybrider Geschäftsmodelle zu erforschen und Good-Practice-Beispiele sowie Methodenbaukästen auch für die Nutzung in anderen Betrieben zu entwickeln. Neben der Zusammenstellung verschiedener Methodenstoffs zur Entwicklung hybrider Geschäftsmodelle wird untersucht, welche Anforderungen die Einführung eines neuen Geschäftsmodells an die Kompetenzen der Führungskräfte und Beschäftigten sowie auch an die Art und Weise der Zusammenarbeit und Führung stellt.

Dieser Beitrag stellt dar, wie und mit welchen Methoden die Zusammenarbeit und Führung in einem Betrieb angepasst und entwickelt werden kann. Hierzu wird in der Hermann Paus Maschinenfabrik GmbH ein hybrides Geschäftsmodell im Bereich Lifttechnik implementiert und durch die Gestaltung und Veränderung der Zusammenarbeits- und Führungsstrukturen begleitet.

Die Hermann Paus Maschinenfabrik GmbH und das hybride Geschäftsmodell

Die Hermann Paus Maschinenfabrik GmbH in Emsbüren im Emsland (Abb. 1) entwickelt, konstruiert und produziert seit 50 Jahren Baumaschinen, Industriefahrzeuge, Lifttechnikfahrzeuge sowie Spezialfahrzeuge für den Berg- und Tunnelbau. Dabei besteht immer der Anspruch, die beste kundenindividuelle Qualitätsfahrzeug- und Maschinenlösung zu liefern. Hermann Paus hat das Familienunternehmen für Spezialfahrzeuge im Jahr 1968 gegründet. Heute steht es unter der Leitung von Franz-Josef und Wolfgang Paus.

Viele nationale und internationale namhafte Kunden und Händler gehören zum Lieferkreis. Um dem Anspruch »the people who care...« gerecht zu bleiben, wird bei Paus jeden Tag neu an der Erfüllung der verschiedensten Kundenanforderungen gearbeitet. Mit industriellen Fertigungsprozessen ist die Herstellung der Basisbaugruppen in gleichbleibend hoher Qualität gesichert. Für individuelle Aufgaben werden dem Kunden zeitnah unterschiedliche Fahrzeuglösungen angeboten. Vision des Unternehmens: »Wir begeistern als der bevorzugte, innovative Partner mit individuellen Lösungen für Transport und Sicherheit von Mensch und Material.«

Im Forschungsprojekt AnGeWaNt ist der Bereich der Lifttechnikfahrzeuge als Pilotsektor zur Umsetzung des neuen hybriden Geschäftsmodells ausgewählt worden. In diesem Produktbereich bietet Paus ein interessantes Produktportfolio für das Heben von Lasten und Personen (zum Beispiel Aluminium-Schrägaufzüge, Hubarbeitsbühnen und Anhängerkrane). Die Wahl fiel auf den PTK 31, ein Kran aus dem Bereich der Anhängerkrane (PAUS Skyworker). Dieser kommt im Wesentlichen bei Dachdeckern, Hallenbauern, in der Glasbautechnik und auch bei Vermietern zum Einsatz (Abb. 2).



Martina C. Frost
ifaa – Institut für
angewandte Arbeits-
wissenschaft



Klaus Helming
Hermann Paus
Maschinenfabrik GmbH



Abb. 1: Hermann Paus Maschinenfabrik GmbH | Foto: Lindschulte



Abb. 2: der Anhänger-
kran PTK 31

Foto: Hermann Paus
Maschinenfabrik

Die wesentliche Neuerung bezogen auf das digitale Geschäftsmodell bei der Maschinenfabrik Paus besteht darin, dass dem Kunden neben den Baufahrzeugen zukünftig auch digitale Dienstleistungen angeboten werden sollen. Durch den digitalen Zugriff auf die Maschinendaten und damit auch auf die Maschinensteuerung möchte Paus sich auch zum digitalen Dienstleister entwickeln.

Entwicklung eines Konzeptes zur Gestaltung von Zusammenarbeit und Führung bei der Einführung eines digitalen Geschäftsmodells

Die Implementierung dieses neuartigen Geschäftsmodells stellt neben der technischen Umsetzung auch neue Anforderungen an die Kollaboration und Kooperation innerhalb und zwischen den Abteilungen bei der Maschinenfabrik Paus. Ebenso werden geeignete Führungsstrukturen und -leitbilder benötigt (Führungs- und Kulturentwicklung). Hierzu wird im Forschungsprojekt AnGeWaNT ein Methodenbaukasten entwickelt.

Methode

Die Entwicklung und Erprobung des Konzeptes beziehungsweise Methodenbaukastens erfolgt in vier Entwicklungsphasen (Analyse-, Konzeptions-, Umsetzungs- und Evaluationsphase).

In der ersten Phase wurde bereits der »Status quo« bei der Maschinenfabrik Paus bezogen auf das Thema »Zusammenarbeit

und Führung« ermittelt (Analysephase). Hierzu wurde ein Workshop (Auftaktworkshop) mit der Geschäftsführung und den Führungskräften bei der Maschinenfabrik Paus durchgeführt. Ziel war es, die Erwartungen der beteiligten Führungskräfte und der Geschäftsführung an die geplanten Veränderungen zu erfragen und erste Ziele für die Entwicklung des Methodenbaukastens abzuleiten. Ebenso diente der Workshop zur Vermittlung von Informationen zu möglichen Veränderungen der Anforderungen an Zusammenarbeit und Führung. Darüber hinaus wurde im Betrieb eine Standortbestimmung bezogen auf den bevorstehenden Veränderungsprozess durchgeführt; sie basierte auf der Methode »Die vier Zimmer der Veränderung« (Tschönnens & Bissegger, 2012; vgl. Frost & Jeske, 2019). Darüber hinaus wurden in der Analysephase anhand eines halbstandardisierten Interviewleitfadens 12 Interviews mit den Führungskräften und zwei Interviews mit der Geschäftsführung durchgeführt.

Anhand der analysierten Bedarfe in dem Auftaktworkshop und den Interviews wurden in der darauffolgenden Konzeptionsphase unter Rücksprache mit dem Führungskreis und der Geschäftsführung der Maschinenfabrik Paus Methoden entwickelt und zusammengestellt. Dazu zählte ein Workshop zum Thema »Veränderungen gestalten und begleiten«. Aktuell werden in der Umsetzungsphase die ausgewählten Methoden und Instrumente umgesetzt. Abschließend soll deren beziehungsweise Wirkung in der Evaluationsphase bewertet werden.

Ergebnisse des Auftaktworkshops

Die Ergebnisse des Auftaktworkshops zeigen, dass die Erwartungen der am Workshop beteiligten Führungskräfte (N=9) unter anderem folgende Aspekte umfassten (Frost et al., 2020):

- mehr Klarheit über Führungsaufgaben,
- ein gemeinsames Verständnis von Führung,
- neue und klare Struktur der Zusammenarbeit über alle Ebenen,
- Kennenlernen neuer Methoden und Tools (zur Verbesserung der Kommunikation und Unternehmensperformance),
- weniger Routine – mehr Kreativität,
- die Beschäftigten mitnehmen und auf die Veränderung vorbereiten,
- Mitnehmen der Kunden bezogen auf technische Affinität,
- etc.



Das Forschungsprojekt AnGeWaNT (Förderkennzeichen: 02L17B050) wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

Die Ergebnisse der Befragung mit der Methode »Die vier Zimmer der Veränderung« verdeutlichen, dass die Führungskräfte bereits wahrgenommen hatten, dass sich ihr Unternehmen in einem Veränderungsprozess befindet. Um diesen erfolgreich zu bewältigen, braucht es nach Aussagen der Führungskräfte eine klare Vision, wie die neuen Strukturen der Zusammenarbeit und der Führung konkret gelebt werden können und welche Ziele mit der Einführung des hybriden Geschäftsmodells verfolgt werden. Zudem wären schnell erste positive Erfolgs- und Nutzererlebnisse wichtig. Zusätzlich brauche es Mut zur Veränderung, aktuelle Informationen zu dem hybriden Geschäftsmodell sowie einen »geschützten Raum« beziehungsweise Pilotbereich, in dem in der Pilotphase experimentiert werden kann (Frost, et al., 2020). Dieser Pilotbereich wurde inzwischen bereits im Bereich der Lifttechnik eingerichtet.

Ergebnisse der Führungskräftebefragung (Februar–April 2020)

Die Ergebnisse der Interviews mit den Führungskräften und der Geschäftsführung (N=14) zeigen, dass sich neben der technischen Umsetzung des digitalen Geschäftsmodells noch sechs weitere Handlungsfelder für eine erfolgreiche Einführung ergeben (Abb. 3):

1. die *Definition der Erfolgskriterien* und damit die Bestimmung, welchen Mehrwert das digitale Geschäftsmodell für den Betrieb hat und welche KPIs nach erfolgreicher Implementierung anders sein sollen.
2. die Gestaltung der *Führung*; beispielsweise die Weitergabe von Verantwortung und Entscheidungskompetenz oder auch die Erfüllung neuer Anforderungen an Führung (zum Beispiel Verwendung agiler Methoden; Altersunterschiede; Führung auf Distanz).
3. die Organisation der *Zusammenarbeit*; zum Beispiel, wie abteilungsübergreifend zusammengearbeitet wird, ob durch die Implementierung gegebenenfalls eine Veränderung der Organisationsstruktur, wie beispielsweise die Einführung einer neuen Abteilung für digitale Aspekte (Datenanalyse und -aufbereitung), notwendig wird; die Gestaltung der Kooperation mit den Partnern im Netzwerk bezogen auf die Weitergabe von Daten und Informationen.
4. die Gestaltung der *Kultur*; beispielsweise die Klärung der Frage, wieviel Zeit für Innovationen verwendet werden soll, wie Informationen von den Beschäftigten untereinander genutzt und weitergegeben werden und wie mit Fehlern umgegangen wird.

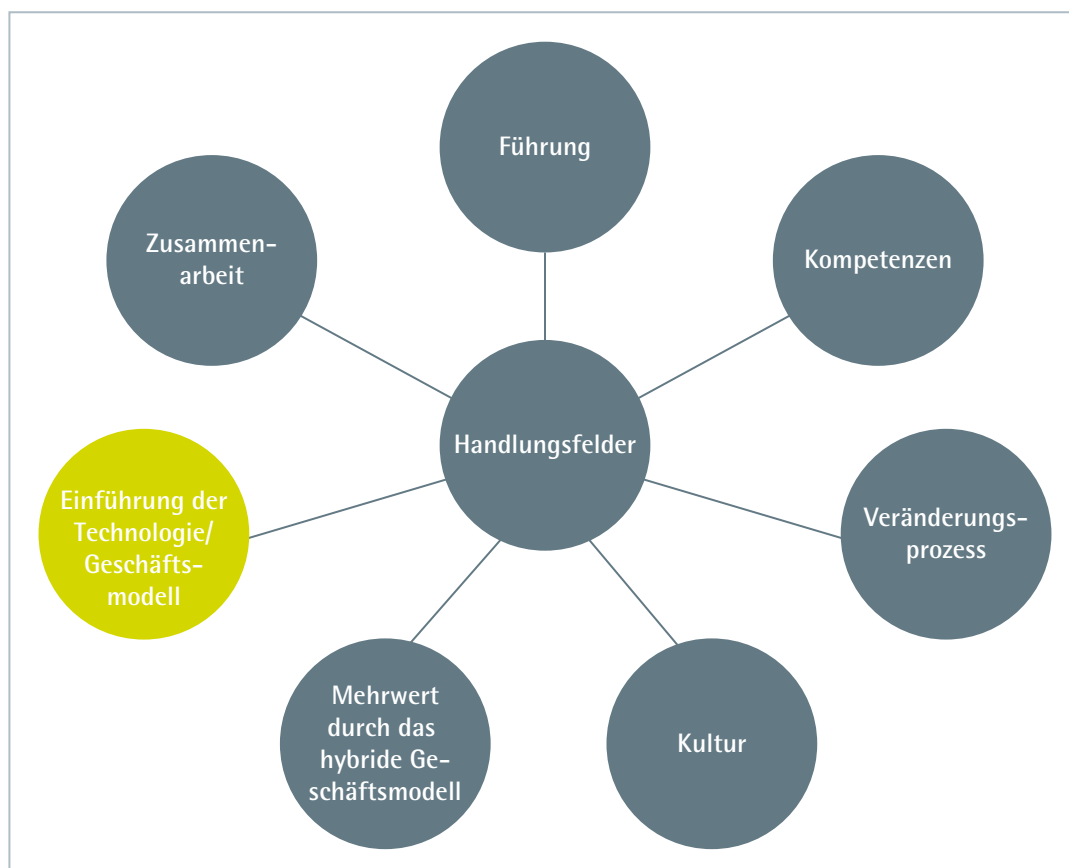


Abb. 3: Handlungsfelder für KMU zur Implementierung eines hybriden Geschäftsmodells

Quelle: eigene Darstellung ifaa

Literatur

Frost M, Jeske T, Ottersböck N (2020) Führung und Unternehmenskultur als Erfolgsfaktoren für die Einführung hybrider Geschäftsmodelle. In: GfA (Hrsg.) Digitale Arbeit, digitaler Wandel, digitaler Mensch? Bericht zum 66. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft vom 16.-18. März 2020. ISBN 978-3-936804-27-0, GfA-Press, Dortmund, Beitrag A.4.1

Frost M, Jeske T (2019) Change Management und Weiterbildung für die Arbeitswelt 4.0. In: GfA (Hrsg.) Arbeit interdisziplinär analysieren – bewerten – gestalten. Bericht zum 65. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft vom 27. Februar bis 1. März 2019. GfA-Press, Dortmund, Beitrag C.7.2

Ottersböck N, Frost M, Jeske T, Hartmann V (2020) Systematischer Kompetenzaufbau als Erfolgsfaktor zur Etablierung hybrider Geschäftsmodelle. In: GfA (Hrsg.) Digitale Arbeit, digitaler Wandel, digitaler Mensch? Bericht zum 66. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft vom 16.-18. März 2020. ISBN 978-3-936804-27-0, GfA-Press, Dortmund, Beitrag C.7.4

Tschönhens A, Bissegger E (2012) Die vier Zimmer der Veränderung. In: Rohm A (Hrsg.) Change Tools. Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen. ManagerSeminare Verlags GmbH, Bonn

Wippermann F (2012) Hurra, ein Befehl! In: Rohm, A. (Hrsg.) Change Tools I. Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen (S. 155-161). ManagerSeminare Verlags GmbH, Bonn

Autoren-Kontakt

Dr. phil. Martina C. Frost
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.
Tel.: +49 211 542263-43
E-Mail: m.frost@ifaa-mail.de

Klaus Helming
Leiter Verkauf Lifttechnik,
Verkauf international
Hermann Paus
Maschinenfabrik GmbH
Tel.: +49 5903 707 335
E-Mail: khelming@paus.de

5. die Gestaltung des *Veränderungsprozesses*, zum Beispiel der Umgang mit Widerständen und Blockaden; die erwartete Geschwindigkeit des Veränderungsprozesses.
6. die *Entwicklung der Kompetenzen* von Beschäftigten und Führungskräften, beispielsweise durch den Wandel von Aufgaben oder das Hinzukommen neuer Aufgaben.

Konzeption eines Workshops zum Thema »Veränderungen begleiten und gestalten«

Eine übergreifende Auswertung der Ergebnisse des Auftaktworkshops und der Interviews mit den Führungskräften zeigte, dass insgesamt drei der sechs identifizierten Bereiche bei der Maschinenfabrik Paus noch konkret bearbeitet und mit Methoden unterstützt werden sollten. Diese drei Bereiche betreffen die Begleitung des »Veränderungsprozesses«, die »abteilungsübergreifende Zusammenarbeit« und die »Kultur«. Der Bereich der Kompetenzen wird im Forschungsprojekt AnGeWaNT durch ein anderes Arbeitspaket abgedeckt (vgl. hierzu Ottersböck et al., 2020), die Bereiche der »Führung« und des »Mehrwerts durch das Geschäftsmodell« werden im Wesentlichen eigenverantwortlich durch die Maschinenfabrik Paus entwickelt. Aus diesem Grund wurde ein Workshop zum Thema »Veränderungen begleiten und gestalten« entsprechend der von den Führungskräften genannten Bedarfe konzipiert. Dabei orientierte man sich an der sogenannten Change-Formel: Diese besagt, dass eine Veränderung dann gelingt, wenn das Unbehagen mit der aktuellen Situation, also die Einsicht, dass sich etwas verändern muss, zusammen mit einer attraktiven Vision und ersten Schritten in Richtung Vision größer sind als die Widerstände gegenüber der Veränderung. Die Umsetzung des Workshops erfolgte in Orientierung an die Methode »Hurra, ein Befehl!« von Wippermann (2012). Die Ziele des Workshops waren folgende:

- Erfassen der Ängste und Befürchtungen beziehungsweise Risiken, die bei der Umsetzung des hybriden Geschäftsmodells auftreten können, um diese dann anhand konkreter Maßnahmen anzugehen und zu vermeiden.
- Erreichen eines einheitlichen Verständnisses des hybriden Geschäftsmodells (digitaler Zugriff auf Maschinendaten) durch die Entwicklung eines gemeinsamen Zielbildes (Vision). Dieses beschreibt, wie die Umset-

zung des Geschäftsmodells im Bereich Lifttechnik in drei bis fünf Jahren konkret aussehen soll.

- Beschreiben der Potenziale und Hoffnungen beziehungsweise Chancen, die mit der Einführung des hybriden Geschäftsmodells verbunden sind.
- Erarbeiten und Vereinbaren konkreter Maßnahmen beziehungsweise erster Schritte, was zu tun ist, damit die Einführung des hybriden Geschäftsmodells gelingt.

Die Durchführung des Workshops erfolgt im weiteren Verlauf des Projektes abteilungsübergreifend mit dem Führungskreis der Maschinenfabrik Paus.

Zusammenfassung und weiteres Vorgehen

Bezogen auf die Entwicklung und Erprobung des Konzeptes zur Gestaltung von Zusammenarbeit und Führung bei der Einführung eines digitalen Geschäftsmodells konnten in den bisherigen Entwicklungsphasen bereits zwei Workshopkonzepte sowie ein Interviewleitfaden sowie entsprechende Auswertungsmethoden entwickelt werden. Diese Methoden sind die ersten »Produkte«, die in den geplanten Methodenbaukasten aufgenommen werden und nach Abschluss des Projektes weiteren kleinen und mittelständischen Betrieben zur Verfügung gestellt werden können.

Im weiteren Verlauf des Forschungsprojekts wird es nun darum gehen, weitere Methoden zur Verbesserung der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit und auch zur Begleitung und zum Einbezug der Beschäftigten in den Veränderungsprozess zu konzipieren. Ein weiterer Schritt wird sein, auch die Kollaboration und Kooperation zwischen der Maschinenfabrik Paus und den anderen beiden beteiligten Betrieben im AnGeWaNT-Projekt zu untersuchen sowie geeignete Methoden zu deren erfolgreicher Entwicklung zu konzipieren und zusammenzustellen. ■