



## Gemeinsam stark - Mastermind und ERFA-Gruppen Schwarmintelligenz als Wegweiser für den Mittelstand

### Warum dieses Whitepaper?

Als mittelständischer Unternehmer beobachten wir täglich die veränderte Realität einer Welt, die geprägt ist von Geschwindigkeit, Unsicherheit und Komplexität. Lösungsansätze und Antworten erscheinen uns häufig uneindeutig, Strategien sind ständig zu überdenken, unsere Planungshorizonte werden immer kürzer und Überforderung scheint das neue Normal zu sein.

In den nachfolgenden Ausführungen werden wir die spezifischen Herausforderungen des Mittelstands detailliert untersuchen, die Bedeutung der VUCA-Welt für diese Unternehmen erörtern und die vielfältigen Wege aufzeigen, auf denen ERFA-Gruppen zur Bewältigung dieser Herausforderungen beitragen können.

Wir geben Ihnen Einblicke in den Aufbau und die Funktionsweise von gut gemanagten Gruppen und praktische Ratschläge und Tipps, wie man das volle Potential dieser Gruppe schöpft. Wir zeigen Ihnen erfolgreiche Wege, um mit den Herausforderungen eines mittelständischen Unternehmers besser umzugehen.

Erfahrungsaustauschgruppen (ERFA- oder auch Mastermind-Gruppen) gewinnen zunehmend an Bedeutung als ein wirksames Instrument, um die spezifischen Bedürfnisse mittelständischer Unternehmen zu adressieren. Durch den gezielten und offenen Austausch von Wissen, Best Practices und strategischen Einblicken bieten diese Gruppen eine einzigartige Plattform für Unternehmer und Führungskräfte, um gemeinsam Lösungen zu entwickeln, Innovationen voranzutreiben und die Herausforderungen der VUCA-Welt zu meistern.

### Herausforderung

In einer Ära, die von rasantem Wandel und Unsicherheit geprägt ist, stehen mittelständische Unternehmen vor beispiellosen Herausforderungen. Die Dynamiken der **VUCA-Welt – Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit** – haben die Spielregeln des Marktes verändert und Unternehmen aller Größen zu einer Neubewertung ihrer Strategien und Anpassungsmechanismen gezwungen. Besonders für den Mittelstand, der traditionell als Motor der Wirtschaft und Innovationskraft gilt, birgt diese neue Realität sowohl Risiken als auch Chancen.

Die Menge der **Herausforderungen** ist **vielfältig**. Sie reicht von der Isolation in der Führungsverantwortung über begrenzten Zugang zu Ressourcen und Netzwerken bis hin zu wachsendem Innovationsdruck und der Notwendigkeit, sich kontinuierlich an veränderte Marktbedingungen anzupassen. Gleichzeitig werden Unternehmen durch bürokratische Hürden und rechtliche Überregulierungen zusätzlich belastet. In diesem komplexen Umfeld ist die Fähigkeit, agil und adaptiv zu bleiben, entscheidend für den Erfolg und das Überleben.

\* Zur besseren Lesbarkeit verwenden wir das generische Maskulinum. Sämtliche Bezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

## Der Mittelstand ist gestresst!

Die Herausforderungen des Mittelstands betreffen nicht nur die operative und strategische Ebene der Unternehmen, sondern auch die persönliche und berufliche Entwicklung ihrer Führungskräfte. Im Folgenden werden zentralen Problem beschrieben, mit denen kleine und mittlere Unternehmen konfrontiert sind.

### Isolation in der Führungsverantwortung

Unternehmer und Führungskräfte im Mittelstand erleben oft eine ausgeprägte Isolation, die durch die Last der Verantwortung und den Mangel an

ERFA-Gruppen durchbrechen Isolation und fördern Austausch unter Führungskräften.

Sie erweitern Zugang zu wertvollen Netzwerken und Ressourcen.

ERFA-Gruppen unterstützen kontinuierliches Lernen und persönliche Wachstumschancen.

gleichgestellten Partnern verstärkt wird. Diese Isolation kann einerseits zu **Unsicherheiten**, häufig aber auch zu **Selbstüberschätzung** führen. Beides kann die



Innovationskraft hemmen, da neue Ideen und Ansätze nicht ausreichend diskutiert und hinterfragt oder zu zögerlich angegangen werden. Die fehlende externe Perspektive begrenzt die Möglichkeit, eigene Annahmen kritisch zu reflektieren und behindert den Lernfortschritt.

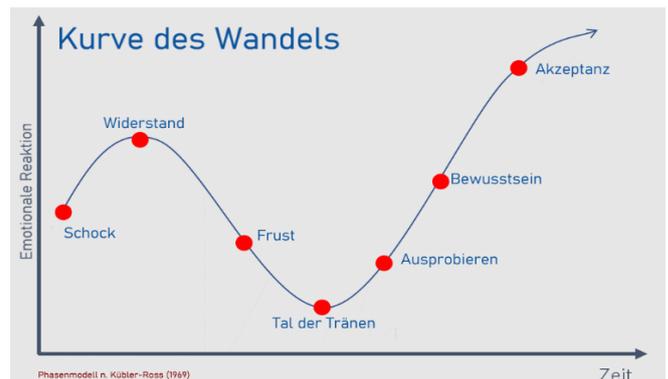
### Zugang zu Ressourcen und Netzwerken

Mittelständische Unternehmen verfügen oft nicht über die Ressourcen und das Netzwerk großer Konzerne. Dieser Mangel erschwert es ihnen, auf

Fachwissen zurückzugreifen, strategische Partnerschaften zu bilden oder von Skaleneffekten zu profitieren. In einer Welt, in der **Wissen und Kontakte** entscheidend sind, stellt dies eine erhebliche Barriere für Wachstum und Innovation dar.

### Persönliche und berufliche Entwicklung

Die dynamischen und komplexen Gegebenheiten am Markt erfordern eine kontinuierliche Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen. Unternehmer stehen vor der Herausforderung, sowohl ihre persönliche Entwicklung als auch die ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter dynamisch an die Marktveränderungen anzupassen und zu fördern. Ohne Zugang zu umfangreichen Weiterbildungsressourcen und Kompetenzen im Veränderungsmanagement führt dies fast mit Sicherheit zu **Kompetenzlücken**, die die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beeinträchtigen.



### Marktanpassung und Innovationsdruck

Die Notwendigkeit, schnell auf Marktveränderungen zu reagieren und kontinuierlich zu innovieren, stellt eine erhebliche Zusatzbelastung dar. Mittelständische Unternehmen müssen besonders agil sein, um auf neue Kundenbedürfnisse, technologische Entwicklungen und Wettbewerbsdruck reagieren zu können. Sie haben nicht die Ressourcen und Marktzugangsmöglichkeiten wie Konzerne. Dies führt zu einem hohen Innovations- und Anpassungsdruck und erfordert eine ständige **Überprüfung des Geschäftsmodells**. Ohne entsprechende Unterstützungsstrukturen ist dies nur schwer zu bewältigen.

### Bürokratie und Überregulierung

Bürokratische und rechtliche Überregulierung stellen signifikante Hindernisse dar. Die

Navigation durch ein Dickicht von Vorschriften erfordert erhebliche Ressourcen und kann selbst für mittelgroße Unternehmen lähmend wirken.



Die **Compliance-Anforderungen in verschiedenen Bereichen** – von Datenschutz über Arbeitsrecht bis hin zu internationalen Handelsregelungen oder die neu-entstehende Nachhaltigkeitsgesetzgebung – erfordern Expertise und Kapazitäten, die oft außerhalb der Reichweite mittelständischer Betriebe liegen.

• **Mehrdeutigkeit (ambiguity)** kennzeichnet die Unklarheit und Interpretierbarkeit von Informationen.

### Verstärkung bestehender Herausforderungen

Die VUCA-Welt verstärkt die vorgenannten Herausforderungen und fügt noch neue Unsicherheiten und Anforderungen hinzu.

- Eine erhöhte **Anforderung an digitale Transformation** und technologische Agilität, um mit dem Tempo der Veränderung Schritt zu halten.
- Die Notwendigkeit, **unternehmensinterne Resilienz** zu stärken, um Schocks und Störungen besser absorbieren zu können.
- Die Notwendigkeit einer **schnelleren Entscheidungsfindung** bei gleichzeitig geringerer Vorhersagbarkeit von Marktentwicklungen.

ERFA- oder Mastermind-Gruppen, bieten KMUs eine Plattform, gemeinsam Herausforderungen zu bewältigen und Chancen zu erkennen.

Aus Erfahrungen und Perspektiven anderer zu lernen, führt häufig zu innovativen Lösungen und verbesserten Entscheidungsprozessen.



### VUCA und der Mittelstand

VUCA ist ein Akronym, das ursprünglich vom US-Militär nach dem Kalten Krieg verwendet wurde, um die neue, unvorhersehbare globale Ordnung zu beschreiben. Im geschäftlichen Kontext

beschreibt VUCA eine Welt voller ständiger Veränderungen und Unsicherheiten:

- **Volatilität (volatility)** bezieht sich auf die Geschwindigkeit und das Ausmaß unvorhergesehener Änderungen im Markt.
- **Unsicherheit (uncertainty)** steht für die Schwierigkeit, Ereignisse vorherzusagen und deren Auswirkungen zu verstehen.
- **Komplexität (complexity)** beschreibt ein Geflecht von miteinander verbundenen Faktoren und Variablen, die schwer zu analysieren sind.

Die VUCA-Welt stellt eine signifikante und komplexe Herausforderung für mittelständische Unternehmen dar, indem sie existierende Probleme verstärkt und neue Unsicherheiten schafft. Die Fähigkeit, in dieser unvorhersehbaren Umgebung zu navigieren, erfordert von Unternehmen eine stärkere Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und strategische Weitsicht.

### Organisation von Mastermind und ERFA

Erfahrungsaustauschgruppen auch bekannt als (Mastermind- oder Erfa-Gruppen) bieten eine wertvolle Ressource für mittelständische Unternehmen, um den Herausforderungen in einer VUCA-Welt zu begegnen. Die erfolgreiche Organisation und das Management dieser Gruppen sind jedoch entscheidend, um deren Potenzial auszuschöpfen. Bei der Gründung und Entwicklung dieser Gruppen sollten einige Details beachtet werden:

Eine klare **Zieldefinition** hilft nicht nur die Inhalte und Aufgaben klar zu strukturieren, sie ist auch für die Auswahl der Mitglieder unerlässlich. Sie sollte sowohl den individuellen Bedürfnissen der Mitglieder als auch den gemeinsamen Interessen der Gruppe entsprechen.

Die Auswahl der **Mitglieder** sollte je nach Zielsetzung den Fokus stärker auf Homogenität und Komplementarität (**Branchenfokus**) oder Diversität und Heterogenität (**Innovationsfokus**) setzen. Dabei können *Persönlichkeitstyp, Alter, Wissen, Motivation, Tätigkeit, Branche und Unternehmensstruktur* der Teilnehmer entscheidende Merkmale für oder gegen eine Mitarbeit in der Gruppe darstellen.

Regelmäßige Treffen und Austausch von Wissen und Ressourcen stärken die Resilienz und Anpassungsfähigkeit der Unternehmen.

Weiterhin zu klären sind **Art und Häufigkeit der Treffen**. Persönliche Treffen in Präsenz der Teilnehmer fördern Vertrauen und Verständnis in der Gruppe und erlauben auch das Arbeiten an sehr gegenständlichen Themenstellungen und unterstützen einen starken inhaltlichen Fokus. Hingegen sparen digitale Treffen vor allem in überregionalen Gruppen viel Zeit und Aufwand und erlauben eine enge und regelmäßige Taktung von Treffen. Gleiches gilt für die Wahl des Tagungsorts. Ist es eher der Wunsch nach Abschottung vom Tagesgeschäft oder ist der Ort der Veranstaltung entscheidend für die inhaltliche Arbeit.



Die Verteilung von **Rollen und Verantwortlichkeiten** innerhalb der Gruppe schaffen Struktur und erleichtern das Management der Gruppenaktivitäten. Vor allem

bei Treffen in Präsenz entsteht ein hoher Aufwand für allgemeine Organisation und Moderation. Zu klären ist ferner welche inhaltlichen Beiträge gewünscht werden und wer diese beisteuert.

**Vertrauen und Wertschätzung** sind essenziell für eine erfolgreiche Gruppenarbeit. Die Definition von klaren **Werten und Spielregeln** für die Gruppe unterstützen eine vertrauensvolle Arbeit sowie einen offenen und wertschätzenden Austausch.

### Häufige Fehler

- **Fehlende Zielorientierung:** Ohne klare Ziele geht der Arbeitsfokus verloren und der Nutzen bleibt hinter den Erwartungen zurück.



- **Konfliktmanagement:** Nicht adressierte Konflikte können die Dynamik und den Erfolg der Gruppe gefährden.
- **Zusammensetzung der Gruppen:** Die richtige Auswahl der Gruppenmitglieder ist eine Kunst. Zu homogene Gruppen verlieren schnell ihren Reiz, zu heterogene sind hingegen schwer zu managen und können zu Konflikten führen.
- **Überladene Agenda:** Der aktive Erfahrungsaustausch sollte substanzieller und organisierter Bestandteil eines jeden Treffens sein. Ist die Agenda inhaltlich zu überladen, wirkt dies häufig ermüdend.
- **Organisatorischer Aufwand:** Der Aufwand für die allgemeine Organisation, Moderation und inhaltliche Vorbereitung wird häufig unterschätzt und kann vor allem bei selbstgemanagten Gruppen zu Überforderung einzelner Gruppenteilnehmer führen. Es empfiehlt sich daher fast immer die Organisation und Moderation einem erfahrenen Coach oder Berater zu übertragen.

**Mangelnde Motivation:** Die Mitarbeit in ERFA-Gruppen kostet Zeit, häufig auch noch nach dem Ende der Sitzung. Begeisterung und eine intrinsisch motivierte Mitarbeit der Teilnehmer zu gewährleisten, ist essenziell für den Erfolg der Arbeit und erfordert eine aktive Themensteuerung, eine ausgewogene Agenda und eine professionelle Moderation.

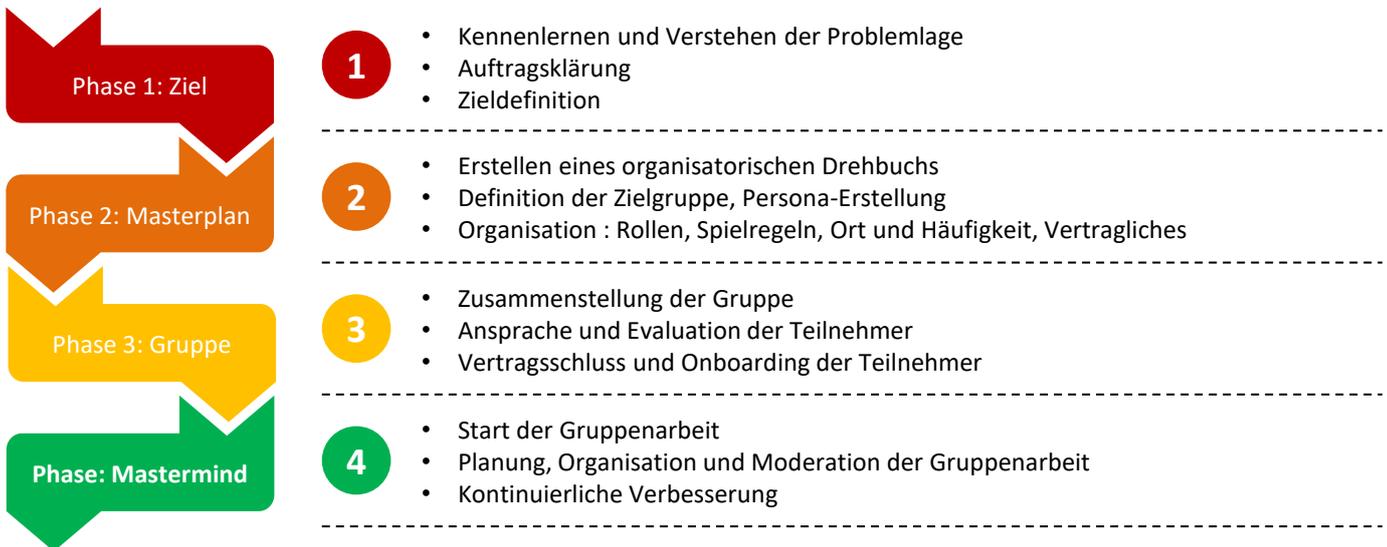


Die Organisation und das Management von Erfa-Gruppen erfordern sorgfältige Planung, klare Strukturen und die kontinuierliche Pflege der Gruppendynamik. Erfa-Gruppen können zu einem wertvollen Instrument für mittelständische Unternehmen werden, um die Herausforderungen der VUCA-Welt effektiv zu meistern.

ERFA-Gruppen erleichtern die Navigation durch die VUCA-Welt und transformieren diese Herausforderungen in strategische Vorteile.

### Wie gehen wir vor?

### conlab – Ihr Partner für Mastermind- oder ERFA-Gruppe



### Unsere Leistungen

- Unterstützung beim Aufbau einer Gruppe
  - Zieldefinition
  - Persona-Erstellung
  - Organisatorische Planung
  - Erarbeitung von Spielregeln, Werten
  - Vertragsgestaltung
  - Kosten-Kalkulation
- Befähigung zur Selbstorganisation
  - Erarbeitung der Zieldefinition
  - Konzeptionserstellung
  - Mentoring beim Erstaufbau einer Gruppe

- Moderation und Leitung von Gruppen
  - Allgemeine Organisation
  - Abrechnung und Vorkasse
  - Moderation, Motivation, Methodik
  - Themenauswahl Agenda-Erstellung
  - Impulse und fachliche Leitung
  - Betriebsvergleiche
  - Ergebnissicherung, Zielfokus
  - Kontinuierliche Verbesserung
  - Gruppenkommunikation
- Zusammenstellung der Gruppe
  - Ansprache möglicher Teilnehmer
  - Evaluation der Teilnehmer

## Ihr Nutzen

ERFA-Gruppen bieten Unternehmen wertvolle Unterstützung durch den Austausch von Wissen und Best Practices. Sie fördern die Netzwerkbildung, erleichtern den Zugang zu Ressourcen und stärken die Innovationskraft. Diese Gruppen helfen, strategische Herausforderungen zu meistern, die Anpassungsfähigkeit zu erhöhen und die Wettbewerbsfähigkeit in der dynamischen VUCA-Welt zu sichern.

## Fazit

- ERFA-Gruppen bieten mittelständischen Unternehmen eine effektive Lösung, um die Herausforderungen der VUCA-Welt zu bewältigen. **Durch Erfahrungsaustausch, Netzwerkbildung und kollaborative Innovation können Unternehmen Isolation überwinden, Ressourcen teilen** und ihre Anpassungsfähigkeit steigern.
- Diese Gruppen fördern persönliche und **berufliche Entwicklung**, unterstützen bei Marktanpassungsprozessen und **stärken die Wettbewerbsfähigkeit** des Mittelstands in einem komplexen Geschäftsumfeld.
- Die Implementierung von ERFA-Gruppen erfordert **sorgfältige Planung und kontinuierliches Engagement**. Der Erfolg hängt von der richtigen Zusammensetzung, klaren Zielsetzungen und effektivem Wissensmanagement ab.
- Langfristig tragen ERFA-Gruppen nicht nur zur Stärkung einzelner Unternehmen bei, sondern können sogar die **Innovationskraft und Resilienz** einer ganzen Branche fördern.

## Impressum

**conlab Management Consultants GmbH**  
conlab Unternehmerverbund  
Königsallee 61 · D - 40215 Düsseldorf  
Tel. +49 (0) 211 - 88 242 321  
info@conlab.de · www.conlab.de

### Bildrechte

Adobe Stock, Fotolia

## Autoren



**Jörg Adolphs**  
Systemischer und agiler  
Management Consultant

Mobil: +49 179 6037 351  
Mail: [jadolphs@conlab.de](mailto:jadolphs@conlab.de)  
Profil: [Conlab-JA](#)

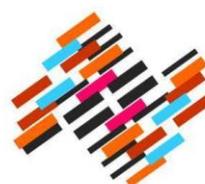


**Stephan Lichtenstein**  
Senior Consultant Handel

Mobil: +49 171 8714 013  
Mail: [slichtenstein@conlab.de](mailto:slichtenstein@conlab.de)  
Profil: [Conlab-SLi](#)

## Conlab Management Consultants

- Knowhow von Praktikern für Praktiker**  
Alle unsere über 30 Consultants sind Führungspersönlichkeiten mit über 20 Jahren operativer Management- und Beratungserfahrung.
- Unsere Consultants stammen aus den **unterschiedlichsten Branchen und Funktionen**. Das garantiert ein breites **Fachwissen** sowie **Kompetenzspektrum**
- Erfolg durch Erfahrung**  
Wir bieten Beratung, Konzeptentwicklung und Begleitung bei der Umsetzung.



**conlab**

**UNTERNEHMERVERBUND**