

# Die Pubertät der Firma



**SERIE WACHSTUM MANAGEN (1)** – Nach einer ersten Startphase erleben Unternehmen oft ein starkes Wachstum. **Damit entstehen auch Organisationsschmerzen, die bewältigt werden wollen.** Es ist dies eine spannende Phase, vergleichbar mit der Pubertät.

**Innsbruck** – Unternehmen erleben oft nach einer durchlaufenen Startphase eine starke Wachstumsphase. Diese ist mit dem sehr starken Einsatz der Gründer:innen oder der ersten Managementgeneration verbunden. Für sie ist das Unternehmen Beruf und Berufung zugleich – hierüber entsteht Sinn und Identifikation. Durch diese Verbundenheit sind sie bereit, viel für das eigene Unternehmen zu geben – im Idealfall wird dies mit Wachstum belohnt: anspruchsvolle Aufträge, interessante Kunden und ein entsprechender Erlös aus der Geschäftstätigkeit. Das Unterscheidungsmerkmal am Markt ist eine hohe Geschwindigkeit und eine sehr starke Kundenindividualität: Durch die kompakte Größe kann man sehr individuell auf unterschiedlichste Kundenbedürfnisse eingehen.

Irgendwann ist der Punkt erreicht, wo sich dieses Wachstum nicht mehr „leichtgängig“ anfühlt. An allen Ecken und Enden nehmen die Probleme und Herausforderungen zu. Durch die steigende Anzahl an Mitarbeitenden nimmt der Kom-



Wenn Unternehmen schnell wachsen, nehmen die Konflikte zu

- Der bisherige Erfolg war sehr stark mit den Gründern und Gründerinnen verbunden. Jetzt gilt es, die Fähigkeiten und Kernkompetenzen auf eine organisationale Ebene zu heben.
  - Bisherige Erfolgsmuster greifen nicht mehr. Wenn die Gründer:innen noch mehr arbeiten und das Unternehmen noch stärker an sich reißen, führt das eher zu mehr Problemen als zu weniger – „more of the same“ ist nicht die Lösung. Damit Unternehmen nachhaltig wachsen können, braucht es einen Mindset-Wechsel – dies ist ein Wachstum der Gründer:innen.
  - Es gilt, neue Steuerungsimpulse in das Unternehmen zu bringen. Diese sind für Mitarbeiter:innen und Unternehmen am Anfang nicht immer leicht (an)nehmbar. Vieles, was notwendig ist, wirkt wie ein Fremdkörper und löst Abwehrreaktionen aus. Themen wie Struktur, Hierarchie, Abläufe und Zusammenspiel, die man vermeiden wollte, beschäftigen einen jetzt. Es beginnt eine Beschäftigung mit sich selbst.
- Kurzum, diese Phase ist anspruchsvoll und sicher nicht einfach – und verdient vollen Respekt für alle Beteiligten. Zugleich dürfen alle Beteiligten stolz darauf sein, in dieser Phase dabei zu sein – ein Unternehmen kann dies nur einmal erleben. Es gilt zu betonen: Die empfundenen Schmerzen und Probleme sind Kennzeichen des Erfolges.

## Die Herausforderungen für die Gründer:innen

Die Gründer:innen sind Dreh- und Angelpunkt in der Pionierphase und gleichermaßen in der Organisations- bzw. Wachstumsphase. Aus diesem Grunde wird hier auf die spezielle Sichtweise der Gründer:innen eingegangen.

In der Pionierphase machen Unternehmer:innen oft unterschiedliche Erfahrungen, die prägend sind. Diese lassen sich überspitzt folgendermaßen darstellen:

- Wenn es darauf ankommt, bin ich da, in letzter Konsequenz nur ich. Mitarbeiter:innen gehen, Mitarbeiter:innen sind krank. Als Unternehmer:in ist man bereit, sehr viel für das eigene Unternehmen zu geben. Es prägt oft das Gefühl, dass man sich nur auf sich selbst verlassen kann – bei allem Respekt für die Mitarbeiter:innen.
- Alles ist klar! Man hat ständig mit allen Ecken und Enden des eigenen Unternehmens zu tun und ist mit der Komplexität mitgewachsen. Für einen selbst gibt es nichts, was unverständlich ist. Deswegen sieht man keinen Nutzen, Themen zu verschriftlichen, Organisationsstrukturen zu verfestigen – sehr rasch löst dies das Gefühl von Bürokratie, Starrheit und Einengung aus. „So groß sind wir nicht“, ist ein oft gehörtes Argument. Es bleibt so-

mit bei einem Vermeiden von Klarheit. Man fördert eine gewisse Agilität, wenn man es damit aber überreibt, endet man in einem Durchwursteln.

- Nicht immer sind Gründer:innen starke Kommunikatoren in Richtung ihrer Mannschaft: Sie werden oft als eher verschlossen und als Tüftler:innen wahrgenommen. Sie versinken im Kundenanliegen, im Suchen nach technischen Lösungen. Groß intern zu erklären, wofür man steht, wie man Dinge angeht, ist nicht ihre Stärke. Generell gibt es oft eine Abneigung gegen Abstimmungsformate und standardisierte Kommunikation – so etwas wird sehr schnell als Zeitverschwendung gesehen. „Wir sollen arbeiten, nicht reden“, lautet der Stehsatz.
- Naturgemäß nehmen in diesem Fall Konflikte entsprechend zu. Diese sind oft sehr emotional: Die Komplexität der Kundenansprüche führt zu Reibungen, die internen Strukturen und „Organisationsbilder“ sind noch nicht darauf abgestimmt, diese zu lösen. Es gibt zwei Grundmuster der Konfliktbearbeitung, welche negativ sind. Erstens: Gründer:innen versuchen, alle Konflikte für die Mitarbeiter:innen zu lösen – dies im Sinne einer verantwortungsvollen, fürsorgenden Führungskraft. Sie möchten nicht, dass es ihren Mitarbeitenden schlecht geht. Sie machen es wie Eltern, die für ihre Kinder jeden Konflikt aus dem Weg räumen – und somit deren Entwicklung eher behindern als fördern. Zweitens: Es beginnt ein starkes Zudecken. Über Konflikte darf nicht gesprochen werden, sie werden als Zeichen der Fehler und Schwäche gewertet. Bei steigender Mitarbeiterzahl führen genau diese Verhaltensweisen zu internen Reibungen, Entfremdung und Spannungen gegenüber den Gründern und Gründerinnen.

## Neue Arbeitsformate als Lösung?

In den letzten Jahren haben neue Organisationsformate unter den Schlagworten „agile Organisation“, „selbstorganisierte Teams“ etc. die Runde gemacht. Es stellt sich nun die Frage, ob mit die-

sen Formaten die beschriebenen Organisationsschmerzen des Wachstums vermieden werden können. Die Erfahrung zeigt: „Jein bis Nein“. Warum?

- Viele der beschriebenen Phänomene bauen auf Annahmen, Einstellungen und davon abgeleiteten Verhaltensweisen. Diese sind unabhängig von Organisationsformaten.
- Auch wenn die formale Hierarchie vielleicht nicht existiert: Eine informelle Hierarchie über Emotionen wächst auf jeden Fall. Somit entstehen auch die oft mit Hierarchie verbundenen Annahmen und Handlungen.
- Die Themen, welche Unternehmen heute lösen müssen, lassen sich nicht über ein Organisationsmodell steuern. Jeder Versuch, sich an einer „Philosophie“ oder an „Glaubenssätzen“ zu orientieren, ist somit zum Scheitern verurteilt.

Clemens Schroll



**DER AUTOR** begleitet seit 20 Jahren Unternehmen in Phasen der Transformation (Wachstum, Strategie, Internationalisierung), am

liebsten in der Form von Interimsmanagement oder langfristigen Projektpartnerschaften. Er ist Geschäftsführer von „Die Basis“ mit Sitz in Innsbruck.

## INFO

### Die Serie

Unternehmen sind etwas Lebendiges – sie durchlaufen verschiedene Lebensphasen, insbesondere wenn sie wachsen. Diese dreiteilige Artikelserie beleuchtet eine der spannendsten Phasen: jene des starken Wachstums nach einer erfolgreichen Startphase. Sie verlangt den Mitarbeitenden und Eigentümerinnen und Eigentümern alles ab und hält besondere Herausforderungen bereit. Wachstum zu managen, ist wie eine Operation am offenen Herzen: Das Geschäft läuft weiter, während man sich entwickelt. Daher verdienen sich die Beteiligten großen Respekt.

Die Lösungsansätze, die in dieser Serie aufgezeigt werden, basieren auf Erfahrungen aus Beratung, Interimsmanagement und Geschäftsführer-Tätigkeit.

Sehr oft wird der Begriff Organisation verwendet: Er fasst klassische Unternehmen, Non-Profit-Organisationen und Verwaltungseinheiten zusammen. Für alle gelten die gleichen Muster in Wachstumsphasen.

## Branding ist unsere DNA

Full-Service Agentur Südtirol.

**TMBRANDING.**  
www.tm-branding.it

munikations- und Abstimmungsaufwand zu – und wird am Anfang eher geprägt durch Kommunikationsprobleme. Man versteht sich auf einmal im wahrsten Sinne des Wortes nicht mehr. Die zunehmende Kundenanzahl beeinflusst die Qualitätsthematik, die hohe Individualität die Steuerungs- und Performance-Themen.

Diese Phase lässt sich mit der Pubertät vergleichen: Der bzw. die Jugendliche wächst schneller, als die Kleidung mitkommt – man wirkt plötzlich ungelänglich und unbeholfen.

## Die Beschäftigung mit sich selbst

Für Unternehmen ist diese Phase besonders spannend:

# WAHLWERBUNG in der SWZ

Die Südtiroler Wirtschaftszeitung SWZ teilt mit, dass sie Wahlwerbung und Wahlpropaganda im Vorfeld der Wahl des Südtiroler Landtags am 22. Oktober 2023 annimmt. Laut Gesetz und Bestimmungen des Garanten für Kommunikation (AGCOM) hält sie sich dabei an Verhaltensregeln für Wahlpropaganda/Wahlwerbung, die allen wahlwerbenden Parteien, Organisationen sowie Kandidaten und Kandidatinnen die gleichen Bedingungen bieten. Ein entsprechender Verhaltenskodex liegt in der Redaktion auf und kann eingesehen oder angefordert werden: SWZ, Innsbrucker Straße 23, 39100 Bozen, Tel. 0471-973 341, E-Mail: info@swz.it.

**BEDINGUNGEN FÜR DIE VERÖFFENTLICHUNG VON WERBEFLÄCHEN UND PROSPEKTBEILAGEN IN DER WOCHENZEITUNG SWZ IM ZUGE DER LANDTAGSWAHLEN 2023:**

## PREISE

Es gilt die Preisliste 2023, digital abrufbar unter [www.swz.it](http://www.swz.it). Die gedruckte Preisliste 2023 kann in den SWZ-Büros angefordert werden (Tel. 0471-309730, E-Mail: [inserte@swz.it](mailto:inserte@swz.it))

## BESTELLUNGEN

Die Reservierung muss per E-Mail an [inserte@swz.it](mailto:inserte@swz.it) jeweils spätestens eine Woche (Freitag bis 17 Uhr) vor Erscheinungstermin erfolgen. Stornos müssen 14 Tage vor Erscheinungstermin erfolgen. Bei mehreren Anfragen um die gleiche Platzierung werden die Reservierungen nach Eingangsdatum und Uhrzeit vorgenommen. Die Druckunterlagen müssen ebenfalls eine Woche vor dem Erscheinungstermin am Sitz der SWZ, Innsbrucker Straße 23, eintreffen.

## DIE WERBUNGEN MÜSSEN DIE AUFSCHRIFT „WAHLWERBUNG“ UND DIE ANGABE DES AUFTRAGGEBENDEN ENTHALTEN.

Bei der SWZ liegt das Reglement für die Veröffentlichung von Wahlpropaganda/Wahlwerbung auf, das sowohl die verfügbaren Werbeflächen als auch die allgemeinen Zulassungsbedingungen enthält.

**WEITERE INFORMATIONEN:** Sophie Ennemoser, Tel. 0471-309 730, E-Mail: [inserte@swz.it](mailto:inserte@swz.it)