

# Lernen, um zu wachsen



**SERIE WACHSTUM MANAGEN (2)** – Wenn ein Unternehmen wächst, müssen sich die Gründer:innen bzw. Unternehmer:innen mitentwickeln. **Sie müssen Gutes erhalten, aber zugleich Neues zulassen.** Daraus erwachsen Spannungsfelder.

**Innsbruck** – Der Lernfähigkeit der Gründer:innen bzw. Unternehmer:innen kommt eine besondere Bedeutung zu, wenn es um Wachstum geht. Welche Verhaltensweisen sind notwendig? Welche Kompetenzen gilt es zu erlernen? Darauf soll nachfolgend eingegangen werden. Vorweg: Menschen und Unternehmen werden in dieser Phase mit Widersprüchlichkeiten konfrontiert.

## Vertrauen aufbauen, Gründer-Drive erhalten

Damit sich Schlüssel- und Führungskräfte entfalten können – und somit ihre volle Wirksamkeit einbringen –, braucht es Freiräume. Ohne Freiräume fehlt die Luft zum Atmen. Freiräume sind notwendig, damit Verantwortungsübernahme und Eigeninitiative entstehen. Entwickelt sich diese nicht, kommt es immer wieder zur Rückdelegation zu den Gründern und Gründerinnen und nichts ändert sich. Die Leistung der Gründer:innen ist hier, Vertrauen in andere zu entwickeln. Keine leichte Übung! Generell nicht und vor allem dann nicht, wenn man sich die Genese von Gründern und Gründerinnen ansieht.

Nur wer lernt, anderen zu vertrauen, gibt ihnen Freiräume, die notwendig für Wachstum sind. Immer wieder ist zu beobachten, dass ohne Freiräume gute Leute gehen oder nicht die Leistung bringen, zu der sie in der Lage wären.

Vertrauen heißt auch, andere Wege zuzulassen: Mitarbeiter:innen finden andere Wege, um Herausforderungen zu lösen – dies bedeutet für die Gründergeneration, Neues zu akzeptieren. Dies geht Hand in Hand mit einem gewissen Kontrollverlust: Wenn Mitarbeiter:innen anders vorgehen als man selbst, merkt man, dass man nicht immer alles im Griff hat. Dies ist für alle, die Verantwortung übernehmen, kein angenehmes Gefühl.

Es ist eine Kompetenz, von einer direktiven Anweisung in den Modus der Zielvereinbarung zu wechseln. Führungskräfte und Mitarbeiter:innen müssen für die volle Leistungsübernahme gleichzeitig Freiraum und Verantwortung bekommen.

**Besonders riskant ist, wenn im Unternehmen eine Kultur herrscht, die sehr stark von der Ehrfurcht gegenüber den Gründern und Gründerinnen geprägt ist.**

Die besonders hohe Identifikation der Gründer:innen mit dem Unternehmen bürgt (im Regelfall) für ein hohes Qualitätsbewusstsein. Dies geht nur mit Leidenschaft und Identifikation. Auch in einer Vertrauenskultur gilt es, diese Passion für Qualität und eine kritische Reflexion aufrechtzuerhalten – diese weiterzuentwickeln zu einer offenen Feedbackkultur mit einem gemeinsamen Qualitätsverständnis, ist die hohe Kunst im Wachstum.

In der Praxis empfinden Mitarbeiter:innen diese Momente nicht immer als angenehm, gleichzeitig ist der Respekt der Mitarbeiter:innen für das Qualitätsbewusstsein der Gründer:innen bzw. Eigentümer:innen spürbar. Geht



Den direkten Kontakt zu den Mitarbeitenden halten und zugleich Führungsstrukturen etablieren: eine der Herausforderungen in wachsenden Unternehmen

dieser gespürte „Drive“ über indirekte Führungsstrukturen und den Rückzug aufgrund von Vertrauen verloren, dann fehlt oft etwas im Unternehmen: Man spürt dann die Passion der Gründer:innen zu wenig.

Es gilt also, beides entsprechend auszubalancieren.

## Strukturierung zulassen, Flexibilität bewahren

Die Phase des Wachstums bedingt, dass vieles, was im Kopf der Gründer:innen „klar“ ist, in das Unternehmen übertragen wird.

Unternehmer:innen sind gefordert, Strukturelemente wie Rollenbeschreibungen, Organigramme und Prozesse zuzulassen oder zu modellieren. Damit wird eine Klarheit hergestellt, die notwendig für das Zusammenspiel ist – auch wenn sie nicht als einzige Wahrheit verstanden werden darf. Ein wesentlicher Punkt sind Entscheidungsspielregeln: Wer darf was

entscheiden im Unternehmen? Für die Unternehmer:innen bedeutet dies gewissermaßen eine Einengung, da sie sich auch an die Strukturen halten müssen (sollen). Durchbrechen sie immer wieder alle Strukturen/Prozesse, dann schwächen sie jeden Strukturierungsversuch. Wir können oft beobachten, wie genau dies zu Zynismus und Resignation bei den Mitarbeitenden führt.

In dieser Phase ist darauf zu achten, dass Strukturen und Prozesse nicht zu einer übermäßigen Starrheit führen. Eigenverantwortung zu fördern, zum bewussten Regelbruch zu ermutigen, ist aus Sicht der Gründer:innen genauso notwendig.

## Führung gedeihen lassen, Mitarbeiterkontakt halten

Wachstum bedingt, Verantwortung auf mehrere Schultern zu verteilen. Immer wieder ist festzustellen, dass der Gründergeneration genau dieser Punkt am schwersten fällt und der Schritt daher zu spät ergriffen wird.

Der Spirit der ersten Generation ist oft geprägt von einem sehr direkten Kontakt zu Mitarbeitenden. Im Rahmen von Wachstum gilt es aber, Führungsstrukturen zu etablieren. Damit diese „ins Leben“ kommen, ist es wesentlich, dass die Hierarchie eingehalten wird.

Ein Kardinalfehler, der immer wieder passiert, ist es, dass Mitarbeiter:innen die neuen Führungsstrukturen bzw. Führungskräfte umgehen und direkt zu den Gründern und Gründerinnen gehen. Dieser Bypass ist oft ziemlich stabil: Die Gründer:innen haben ein Gefühl von Sicherheit, weil sie somit genau wissen, was im Unternehmen abgeht. Auch gibt ihnen dies das Gefühl, gebraucht zu werden. Gehen sie auf die Themen der Mitarbeiter:innen ein oder lösen Fragestellungen, dann werden die Mitarbeiter:innen darin bestätigt, dass sich der direkte Weg auszahlt.

Besonders anfällig dafür sind gewachsene Seilschaften oder Beziehungen, wo die Gründer:innen eine Abhängigkeit spüren: Sind die Gründer:innen eher technisch orientiert, dann besteht oft eine starke Seilschaft zu den besten Vertriebsmitarbeitenden. Diese können dann sehr leicht jede Führungsstruktur aushebeln.

Keinen Kontakt mehr zu den Mitarbeitenden zu pflegen, ist aber für ein Unternehmen in der Wachstumsphase nicht vorstellbar, das würde zu künstlich wirken. Es gilt, die Balance zu finden: Ein offenes Ohr für Mitarbeiter:innen zu haben, erscheint essenziell. Das schafft Identifikation. Gleichzeitig ist es wichtig, dass Anliegen

durch die verantwortliche Führungskraft gelöst und kommuniziert werden. Nur dies schafft Akzeptanz für neue Positionen, die im Rahmen von Wachstum entstehen. Gute Gründer:innen nehmen also Themen auf und geben diese an die Führungskraft zur Lösung weiter – einen Status zur Umsetzung einzufordern, ist oft sinnvoll.

## Problemfelder erkennen und konsequent lösen lassen

Gründer:innen sind oft sehr gut darin, Löcher zu stopfen oder Organisationsschwächen zu kaschieren. Sie erkennen ein Problem und finden oft eine Übergangslösung. Dies hat mehrere Ursachen:

- Aufgrund des Wachstums bleibt keine Zeit für eine tiefgehende Lösungssuche und das Etablieren einer nachhaltigen Lösung.
- Es gibt Fragestellungen, die nicht mehr selbst oder durch direkte Anweisung lösbar sind. Damit ist der Lösungsweg für Machertypen aufwendig bis unangenehm. Er braucht mehr Abstimmung.
- Es sind schlichtweg Themen, welche den Gründern und Gründerinnen nicht so liegen.

Typische Themen, die in der Wachstumsphase oder bei der Weiterentwicklung von Strukturen oft aufpoppen, sind veraltete, nicht mehr passende IT-Systeme, Controlling, mangelnde Klarheit in den Zuständigkeiten und Aufgabenzuordnungen.

Findet Wachstum statt und kommen neue Führungsstrukturen, dann ist es oft für die Gründer:innen überraschend, wie viele Themen angegangen werden sollen. Im schlimmsten Fall löst dies Schuldgefühle aus. Häufig ist zu beobachten, dass Gründer:innen halbherzig den Zukunftsthemen zustimmen, aber in der Umsetzung dann nicht immer konsequent sind: Eindeutige Entscheidungen werden nicht umgesetzt, was bei den Mitarbeitenden ein Gefühl

des Mausecheln erzeugt, oder gemachte Schritte werden rasch infrage gestellt, und es wird wieder in alte Entscheidungsmuster verfallen.

Besonders riskant ist dies, wenn im Unternehmen eine Kultur herrscht, die sehr stark von der Ehrfurcht gegenüber den Gründern und Gründerinnen geprägt ist: Es herrscht die Einstellung, dass man die Gründer:innen nicht kritisiert oder ihnen nicht widerspricht. Dann werden solche Muster der „nicht konsequenten Lösung“ verstärkt.

## Kommunikation aus Sicht des Gründers

Bereits im ersten Teil dieser Artikelserie wurde angesprochen, dass Kommunikation nach innen nicht immer die Stärke der Gründer:innen ist. Es ist ein Lernprozess, Themen, die für die Gründer:innen selbstverständlich sind, zu erklären und ernsthafte Kommunikation zu ermöglichen. Ernsthafte Kommunikation bedeutet Diskussion, Austausch unterschiedlicher Sichtweisen und das Lernen der gemeinsamen Entscheidungsfindung.

Folgende Ebenen sollten durch die Gründer:innen Teil des Kommunikationsprozesses werden:

- Vision: Wofür stehen wir? Wie möchten wir wahrgenommen werden?
- Strategie: Welche sind unsere Leitplanken zur Zielerreichung? Was nehmen wir uns als mittelfristige Perspektive vor? Wie möchten wir dorthin kommen?
- Entscheidungsfindung und Gestalten des Miteinanders.

Für ein gutes Zusammenspiel zwischen Bereichen, Teams und Führungskräften braucht es regelmäßige Abstimmung und Kommunikation (in Form von Sitzungen, Workshops usw.). Diese effizient und wirkungsvoll zu gestalten, müssen alle Beteiligten erst lernen. Gerade die Geduld der Gründer:innen wird dabei anfangs oft auf die Probe gestellt: Zu leichtfertig werden diese Abstimmungen als Zeitverschwendung abgetan.

Clemens Schmall



**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 (Teil 1 kann auf SWZonline und über die SWZapp nachgelesen werden) beleuchtet eine der spannendsten Phasen: jene des starken Wachstums nach einer erfolgreichen Startphase. Sie verlangt den Mitarbeiter:innen und Eigentümer:innen 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.