

# Sprung über die Fallgruben



**SERIE WACHSTUM MANAGEN (3)** – Erstens: der Umgang mit Freiräumen und Vertrauen. Zweitens: das Etablieren der passenden Organisations- und Führungsstrukturen. Und drittens: das Negieren der Transformation als Toprisiko. Das sind die **Kernherausforderungen für eine wachsende Organisation.**

**Innsbruck** – In den ersten beiden Artikeln dieser Artikelserie wurden Wachstumsthemen aus Sicht der Gründer:innen beschrieben. Diesmal geht es um die Herausforderungen aus Sicht der Organisation: das Zusammenspiel von Mitarbeitenden, Führungskräften sowie Gründerinnen und Gründern.

## Der Umgang mit Freiräumen und Vertrauen

Vertrauen wurde als Kernfaktor in den ersten beiden Teilen dieser Artikelserie definiert. Auch wenn Freiräume durch die Gründer:innen ermöglicht werden: Es ist nicht sicher, dass diese ergriffen werden. Zu groß ist der Respekt vor der ersten Management- bzw. Gründergeneration. Hierarchie basiert auf Zuschreibung und darauf, wie die Mitarbeiter:innen sie für sich einordnen. Die Führungskraft kann sich mehr Widerspruch wünschen oder Reibung einfordern – wenn aber bei den Mitarbeitenden das Weltbild herrscht, dass dies nicht erwünscht ist, wird es nicht passieren. Führungskräfte sind oft enttäuscht, dass sie nicht mehr Feedback aus der Organisation erhalten, während Mitarbeitende enttäuscht sind, dass sie nicht klares Feedback äußern dürfen (so zumindest ihre Wahrnehmung).

Es gilt, ein gemeinsames Mindset zu etablieren: Wie wollen wir miteinander umgehen? Welche Bedeutung hat Hierarchie?

## Die passenden Organisations- und Führungsstrukturen

Organisation etablieren bedeutet Auseinandersetzung mit Organigrammen, Rollen, Prozessen und Formaten der Zusammenarbeit. Im Regelfall treffen unterschiedliche Organisationsformen (Aufbau, Prozess, Teamorganisationen, Projektorganisation) aufeinander – dies ist den unterschiedlichen Fragestellungen geschuldet, die eine Organisation zu lösen hat.

Es ergeben sich zwei Fallgruben:

1. Zunahme von Konflikten durch ungeklärte Zuständigkeiten
2. Zunahme der Selbstbeschäftigung  
Zunächst zu den Konflikten. Mit Rollenbeschreibungen, Prozessen, Entscheidungsspielregeln lässt sich Kooperation, aber auch Abgrenzung besser beschreiben – der Konflikt bekommt eine Sprache der Beschreibung.

In jeder Organisation ist beobachtbar: Wird ein Organigramm eingeführt, ist alles anders. Abteilungen und Teams identifizieren sich durch gemeinsame Ziele und Visionen. Ein Abteilungsstolz entsteht gepaart mit einem sportlichen Ehrgeiz. Auch wenn Teams an das große Ganze denken, freut sich doch jedes Team (oder jede Abteilung), wenn es etwas besser ist als das andere.

Kooperation und Konkurrenz existieren zugleich. Dieser positive sportliche Ehrgeiz ist beflügelnd und hat seine Berechtigung. Er ist die Basis für Spitzenleistungen. Gefährlich wird es, wenn zu starke Abgrenzungs- und Absicherungstendenzen entstehen. Oft wird dies angeheizt durch enge Abteilungsziele und Abteilungsbudgets, wenngleich diese ihre Berechtigung haben, weil sie Abteilungen helfen, ihre Leistungen und ihren Beitrag zum Gesamterfolg zu beschreiben. Wird der Prozess schlecht gesteuert, findet aber eine Fokussierung primär auf Abteilungsziele statt, und die gemeinsame Gesamtverantwortungsübernahme leidet.



Wenn Unternehmen wachsen, lauern allerlei Fallgruben für die interne Organisation

## Was tun?

**Schritt eins:** Ein erster Schritt ist, anzuerkennen, dass es das Abteilungsdenken gibt. Trivialisieren im Sinne von „Wir sind doch alle eine Familie“ hilft nicht. Wenn das Management diese Phänomene akzeptiert, dann entsteht die Verantwortungsübernahme, diese sorgfältig zu beobachten: Haben wir einen gesunden internen Wettbewerb oder zerfleischen wir uns intern, statt uns um den Markt zu kümmern?

**Schritt zwei:** Die passende Form der Kooperation entsteht durch das Agieren des mittleren Managements und der Geschäftsführung: Leben sie Kooperation und Interesse am Austausch vor? Fordern Sie es von ihren Mitarbeitenden ein? Führungskräfte leben eine Doppelrolle: Sie haben ihr Team zu verteidigen und gleichzeitig für das große Ganze oder konkret für andere Bereiche einzustehen. Vorleben ist der größte Stellhebel. Ohne dieses Vorleben nützen noch so viele Teamevents und Leitbilder wenig. Das Zitat von Wilhelm Raiffeisen „Was einer nicht schafft, das schaffen viele“ steht für diese positive Grundhaltung. Es gilt zu lernen, dass Wirksamkeit oft nur über Kooperationsfähigkeit entsteht. Sicher keine leichte Übung!

**Schritt drei:** Zusammenarbeit in Wachstumsphasen braucht eine übergreifende Kommunikation. Sie kostet Zeit, ja. Sie ist auch nicht immer einfach, ja. Mit der Zeit merkt man den Unterschied. Gut gestaltete übergreifende Kommunikationsveranstaltungen erzeugen ein Wir-Gefühl, stärken das Verständnis für andere Bereiche und vereinheitlichen die Ausrichtung. Vorurteile gegenüber anderen Bereichen nehmen ab, das Verständnis nimmt zu. Das ist eine gute Basis, um Probleme (die es naturgemäß gibt) zu lösen.

**Schritt vier:** Durch Prozessorientierung und Abteilungsdenken wird grundsätzlich die Beziehung zwischen Bereichen definiert. Oft wird die „Kunden-Lieferanten-Beziehung“ als Metapher verwendet. Diese ist nicht passend: Auch wenn es eine sehr enge Beziehung zwischen Kunden und Lieferanten gibt, sind es doch zwei abgegrenzte Unternehmen. Diese Sichtweise fördert Kommunikation in die Richtung „Ich bestelle bei deiner Ab-

teilung“ oder „Du musst mir nur genau sagen, was du willst“. Abgrenzung entsteht und das Gemeinsame tritt in den Hintergrund. Die passendere Beschreibung der Zusammenarbeit ist die Partnerschaftlichkeit: Wir sitzen alle in einem Boot. Die Auseinandersetzung mit der Definition der Beziehung zwischen zwei Abteilungen trägt dazu bei, Reibungen abzubauen.

## Spielregeln oder Eigenverantwortung?

Nun zur zweiten Fallgrube, der Abnahme der Eigenverantwortung und dem Verstecken hinter Strukturen und Prozessen. Strukturen und Prozesse sind notwendig, um das Zusammenspiel effizient zu gestalten und um zu verhindern, dass die Organisation nicht in Willkür, Unberechenbarkeit und Unzu-

verlässigkeit abrutscht. Zugleich sind diese Elemente oft Gift für einen wesentlichen Erfolgsfaktor: Eigenverantwortung.

- Innovation gelingt, wenn Mitarbeitende Eigenverantwortung und Mut zeigen (und manchmal Kompetenzgrenzen überschreiten).
- Der letzte Funke der Kundenzufriedenheit entsteht, wenn Mitarbeitende sich über „Prozesse“ hinwegsetzen und eine Aktion im Sinne der Kunden und Kundinnen machen.

Es ist ein Managen des Widerspruchs: Prozesse und Spielregeln etablieren und gleichzeitig den Mut zur Eigenverantwortung fördern. Ein altes Zitat ist hier eine schöne Richtschnur: „Kenne die Regeln und breche sie effektiv.“

Es braucht die kommunikative Aufklärung (über Leitbilder, direkte Führungskommunikation usw.) gegenüber Mitarbeitenden: Neben der Einhaltung von Prozessen und Spielregeln hat eigenständiges Mitdenken und Treffen von Entscheidungen einen gleich hohen Stellenwert.

Der Sprung von der Pionier- in die Organisationsphase ist mit der Auseinandersetzung mit Abläufen, Schnittstellen und Zusammenarbeit verbunden. Das Risiko ist, dass die internen Themen sich wie ein Geschwür durch die Kommunikationsformate in der Organisation ziehen. Kundschaft, Markt und Innovation werden hinausgedrängt. Die Gefahr einer ewigen, internen und energieraubenden Nabelschau ist nicht zu unterschätzen.

## Wie kann dies vermieden werden?

**Interne Themen rasch zum Abschluss bringen:** Organisationen können sich lange mit einem „unzufriedenen Zustand“ beschäftigen. Wortreich, energetisch und emotional wird beschrieben, was alles ein Wahnsinn ist, warum die eine Situation ein Irrsinn ist und was man lösen sollte. In Sitzungen spürt man, wie Führungskräfte und Mitarbeiter:innen wirklich voller Energie sind.

Wer Spielverderber:in sein möchte, braucht nur eine Frage zu stellen: „Und wie lösen wir es konkret? Welcher Schritt hilft uns?“ Sobald man dies anspricht, herrscht Stille im Raum und das Energielevel sinkt gegen Null:

- Geht es um Zusammenspiel, wird es

oft abstrakt. Wir müssen beschreiben, was wir tun und dies optimieren – keine einfache Übung.

- Es braucht eine reife Konfliktkultur, Dinge klar zu benennen und im selben Moment gemeinsam an der Lösung zu arbeiten. Wir flüchten in solchen Meetings oft in Allgemeinplätze, Diskussionen über Personen, die nicht dabei sind, oder Metaphern. Jemand muss die Verantwortung übernehmen: „Wie lösen wir es nun gemeinsam?“

**Klären, wie relevant das Thema ist:** Oft geht viel Energie für einen Anlass verloren. Daher muss geklärt werden, ob das Thema öfter vorkommt oder die Organisation nur einmal aufregt. Ist es substanziell, dass genügend Energie da ist, um es zu lösen? Wenn kein eindeutiges Ja entsteht, dann ist es ehrlicher, den Zustand zu akzeptieren – das Risiko einer Endlosschleife ist sonst zu groß.

**Entscheidungsfreudigkeit fördern:** Neu geschaffene Strukturen stehen vor Herausforderungen im Treffen von Entscheidungen. Wenn Gründer:innen nicht mehr alles allein entscheiden und die neuen Strukturen noch nicht eingeschliffen sind, entsteht ein Entscheidungs-vakuum. Führungsteams oder übergreifende Teams sollten sich gut beobachten:

- Sind wir gut genug im raschen Herstellen der Entscheidungsfähigkeit? Können wir abstrakte Themen der Zusammenarbeit so aufbereiten, dass sie entscheidungsfähig sind?
- Haben wir den Mut zur Entscheidung und zum Ausprobieren?
- Stehen wir zu unseren Entscheidungen oder heben wir sie immer wieder auf?
- Bauen wir uns den passenden Entscheidungsdruck auf?

**Negatives Gentleman-Agreement vermeiden:** Negatives Gentleman-Agreement entsteht, wenn Führungskräfte sich gegenseitig nicht weh tun. Man läuft Gefahr, dass Qualitätsthemen oder Ineffizienzen im Sinne der guten Stimmung nicht angesprochen werden („Ich möchte meinen Kollegen und Kolleginnen nicht in ihren Bereich reinpfuschen“). Führungsteams müssen sich bewusst sein, dass sie eine gemeinsame Verantwortung haben – Ansätze der kollegialen Führung helfen, diesem Phänomen entgegenzusteuern.

## Toprisiko: das Negieren der Transformation

Fasst man die beschriebenen Phänomene zusammen, dann zeigt sich, dass Spannungen in Phasen des Wachstums zunehmen – verbunden mit einer Unzufriedenheit mit der eigenen Leistung: als Firma, als Führungskraft und als Gründer:in. Das größte Risiko: diesen Prozess abzuwürgen.

Dann heißt es: „Früher war es leichter. Worüber reden wir hier, so groß sind wir nicht.“ Oder: „Ach das sollen die Mitarbeiter:innen klären.“ Oder: „Wir haben nur ein Kommunikationsproblem.“ Damit verbunden ist der Wunsch, die Auseinandersetzung zu stoppen oder direktiv durch die Gründer:innen zu lösen. Der Wunsch ist verständlich, aber ein Rückfall in alte Verhaltensmuster. Lösungen der Vergangenheit sind leider nur selten erfolversprechend für zukünftige Herausforderungen.

Es wird dann über etwas nicht gesprochen, was aber da ist. Die Leidtragenden sind die Kunden und Kundinnen sowie die Mitarbeiter:innen. Die müssen dann nämlich ein übermäßiges Maß an Unklarheit im täglichen Tun klären.

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.