



Vom Wachstum des Start-Up-Unternehmens ins professionelle Chaos

Ich habe es selbst zigfach erlebt. Wenn ein Unternehmen neu gegründet wird und schließlich schneller wächst als seine Prozesse und Verantwortlichkeiten, wird es für die Mitarbeitenden ungemütlich im Unternehmen.

Aber warum ist dieser Entwicklungsweg von Unternehmen schon fast eine Normalität? Das wollen wir uns jetzt mal genauer anschauen.

Übrigens. Früher wurden neu gegründete Unternehmen genauso genannt: Neugründung. Vielleicht auch Jungunternehmen. Young Company klingt nicht so schick wie Start-Up! Der Begriff **Start-Up** wurde erst in den letzten Jahrzehnten populär – besonders im Zusammenhang mit **technologieorientierten, schnell wachsenden Unternehmen**.

Ich selbst habe es manchmal sogar etwas zynisch ausgedrückt: „Naja, von der Garagenbude zum Großunternehmen...“

Die 4 Entwicklungsphasen eines Unternehmens (nach Friedrich Glasl)

1. PIONIERPHASE	2. DIFFERENZIERUNGS-PHASE
<ul style="list-style-type: none"> → Unternehmen ist in Aufbruchsstimmung. → Keine Arbeitsteilung, Ansprechpartner unklar. → Häufig familienähnliche Strukturen. → Der Gründer führt. → Wenig Strukturen wie Stellenbeschreibungen etc. → Organisation auf Zuruf. 	<ul style="list-style-type: none"> → Übergang zur Arbeitsteilung wird offensichtlich. → Wegen Wachstum muss Ordnung in den Laden. → Organigramme und Stellenbeschreibungen. → Gründer muss nicht Manager sein. → Kontrolle und Steuerung erhalten den Stellenwert. → Experten werden zur Führungskraft.
3. INTEGRATIONS-PHASE	4. ASSOZIATIONS-PHASE
<ul style="list-style-type: none"> → Weg vom Organigramm hin zu Prozessen. → Soziale Fähigkeiten erhalten neuen Stellenwert. → Zurück zu den Wurzeln der Pionierphase auf Basis der Fortschritte der Differenzierungsphase. → Manager wird Förderer seiner Mitarbeiter. 	<ul style="list-style-type: none"> → Höhere Flexibilität gegen höhere Regelungen in der Ausrichtung mit <ul style="list-style-type: none"> → Modernen Praktiken oder/ und → Evolutionären Praktiken. <p>(Nachfolgend erläutert).</p>

DIE PIONIERPHASE

Die Euphorie ist groß, das Unternehmen ist gegründet und alle Beteiligten gehen gleichberechtigt an die Arbeit.

Der Gründer gibt den Weg zwar vor, aber ansonsten gibt es **wenig Strukturen**. Die Organisation funktioniert **auf Zuruf** und an sich ist jeder für alles zuständig und verantwortlich.

Das führt früher oder später zu Doppelarbeit. Es führt dazu, dass die Schreibtische der Beteiligten immer voller werden und es unübersichtlich ist, wer jetzt was erledigt oder gar schon erledigt hat.

Für die Mitarbeitenden ist so etwas natürlich zum einen eher frustrierend, zum anderen wächst aber auch die **Arbeitsbelastung**, ohne wirklich den gesamten Output des Unternehmens zu erhöhen. Die Arbeitsweise wird dann **ineffizient**.

DIE DIFFERENZIERUNGSPHASE

So geht die viel eingeforderte **Sinnhaftigkeit der Tätigkeit** eher verloren und hoffentlich wächst dann die Erkenntnis: So geht es nicht weiter!

Die Lösung liegt zunächst klar auf der Hand: es wird eine Arbeitsteilung nötig und eine Klärung der Zuständigkeiten muss herbeigeführt werden. Eine **Unternehmensstruktur** muss geschaffen werden. In der Regel werden zu diesem Zeitpunkt **Organigramme** und häufig auch **Stellenbeschreibungen** (die aber nicht selten sträflich vernachlässigt werden) eingeführt.



Richtig: ein Organigramm macht natürlich nur Sinn, wenn eine Hierarchie – eben die Unternehmensstruktur – eingeführt wird. Im Normalfall werden nun die **fachlichen Experten zur Führungskraft**.

(Hierzu sei von mir kritisch angemerkt, dass Führungskräfte zur Führung von Mitarbeitern geeignet sein sollten und entsprechend auf diese Aufgabe vorbereitet werden müssten.)

Zur Struktur gehört dann auch die Gründung von Abteilungen. Es macht nicht mehr jeder alles. **Abteilungen agieren gerne als kleine Silos**. Nicht selten kommt es dann zu Konkurrenzverhalten, Kompetenz- und Zuständigkeitsstreitereien. **Meine** Abteilung ist die, die alles richtig macht und gut arbeitet, aber die anderen – die machen Fehler und funktionieren nicht!

Wieder sollte der Ruf zur Veränderung nicht überhört werden...

DIE INTEGRATIONSPHASE

Die Frage der Fragen lautet: was haben wir eigentlich für **Unternehmensprozesse**? Ich komme zurück zu meiner Bezeichnung „Garagenbude“. Diese Bezeichnung habe ich immer dann benutzt, wenn es um das Thema Prozesse ging. „Wenn die Garagenbude schnell wächst und die Prozesse nicht mitgewachsen sind...“.

Kompetenzgerangel oder Konkurrenzverhalten steigert sicherlich nicht das Gefühl der Sinnhaftigkeit zur Tätigkeit der Mitarbeitenden. Da macht es Sinn, sich die **Prozesse** intensiv anzuschauen und zu **optimieren**. Denn es ist auch wirtschaftlich viel sinnvoller, die logisch verbundene Folge von Aktivitäten zu optimieren, um effizient das Ergebnis zu erreichen, welches der bestimmte Prozess zum Ziel hat.

Im gleichen Atemzug sollte der Fokus von Organigrammen und Hierarchien verringert werden. Die Hierarchien sollten flacher sein und – was noch viel wichtiger ist: **Manager benötigen soziale Kompetenzen**, ein gar autoritärer Führungsstil ist unerwünscht. Der Manager wird als Mentor und als Förderer der Mitarbeitenden benötigt.

Bewertung von Theorie und Praxis

Bevor wir uns der letzten Phase – der Assoziationsphase – widmen, möchte ich einen „Erfahrungsschwenk“ von der beschriebenen Theorie zur Praxis machen.

Wenn sich Unternehmen zumindest bis hin zur Integrationsphase entwickeln würden, wäre schon einiges von den Forderungen der jungen Leute für den Arbeitsmarkt erreicht. Zumindest das Thema „Sinnvolle Arbeit“ und „Gute Arbeitsbedingungen“. Das ist natürlich nicht nur ein Aspekt für junge Leute. Es ging mir gerade erneut die Überlegung durch den Kopf, wie Arbeitgeber für Arbeitnehmer ihr Unternehmen attraktiv(er) machen können...

Theorie und Praxis. Während meiner beruflichen Karriere war ich häufig involviert, Prozesse zu optimieren. Natürlich sind da Sätze wie „aber das haben wir doch schon immer so gemacht!“ nicht selten. Es sind also auch Aufgabeninhalte, organisatorische Auswirkungen und Zuständigkeiten zu berücksichtigen. Prozessoptimierungen sind keine „übergestülpten“ Themen, sondern sie müssen von den Beteiligten selbst mit erarbeitet werden.

Allerdings wird häufig unterschätzt, wie aufwendig (Zeit und Geld) Prozessoptimierungen manchmal sein können. Je nachdem, wie integriert die bestehenden Prozesse auch in den IT-



Systemen sind, wird es sehr schwer, „alte Zöpfe abzuschneiden“. Die Besorgnis besteht zu Recht, mit einem abgeschnittenen Zopf mehr im Unternehmensprozess lahmzulegen als beabsichtigt. Je nach Komplexität kann es nämlich niemanden mehr geben, der alle Auswirkungen im Überblick hat.

Trotzdem bin ich ein Verfechter von Prozessoptimierungen. Umso mehr, wenn es darum geht, Synergien zu entdecken, mit der zunehmenden Digitalisierung moderne Technologie einzuführen und damit einen Beitrag zu leisten, ein Unternehmen zukunftsfähig zu machen. Aber: **die Mitarbeitenden sind die Experten und müssen im Wandel mitgenommen werden.**

Die Assoziationsphase

Zurück zu den Unternehmensphasen nach Friedrich Glasl. Die letzte und höchste Phase bzw. Stufe ist die **Assoziationsphase**. Assoziationen entstehen bezüglich der Vereinigung von Vorstellungen, Ideen, Bedeutungsebenen, Bewertungen und Informationen.

Nach meinem Verständnis ist damit quasi eine selbstlernende Organisation gemeint, die gemeinsam das Optimum anstrebt.

Im Unternehmen wird Wert auf höhere Flexibilität und Eigenverantwortung gelegt. Die Ausrichtung nutzt die Evolutionären Praktiken:

Evolutionäre Praktiken	Moderne Praktiken
<ul style="list-style-type: none">→ Selbstorganisierte Teams→ Beratungsprozess→ Meeting-Praktiken→ Open Books→ Flexible Rollen→ Im Team integriert→ Organisationssinn→ Weiterbildung freigestellt→ Individuelle Zielvereinbarungen→ Teamleistung→ Selbst festgelegte Gehälter	<ul style="list-style-type: none">→ Pyramiden-Hierarchie→ Top-Down-Entscheidung→ Viele Besprechungen→ Information ist Macht→ Stellenbezeichnung→ Supportfunktionen→ Stellenbeschreibungen→ Weiterbildung vorgegeben→ Nine-to-Five-Mentalität→ Individuelle Leistung→ Individuelle Anreize

An sich klingt diese Phase noch mehr als die Integrationsphase nach dem modernen Unternehmen, welches sich vor allem junge Mitarbeitende wünschen.

Dabei ist jedoch zu beachten, dass so eine Organisation hohe Eigenverantwortung der Mitarbeitenden voraussetzt. So eine Organisationsform bedingt fast ausschließlich **hoch ausgebildete Mitarbeiter.**

Möglicherweise ist es in so einer „verschwoerenen Gemeinschaft“ für einen neuen Mitarbeitenden schwierig, in die Gemeinschaft reinzukommen.

Auch nicht zu vernachlässigen ist die Möglichkeit, dass es zu **hoher Konkurrenz** untereinander kommen kann.

Trotzdem: „Wer immer tut, was er schon kann, bleibt immer das, was er schon ist.“
Henry Ford.

In diesem Sinne:

Herzlichst, Ute Raböse.