



## Wachstum erfordert Veränderung und Anpassung

---

Bei einem zu schnellen Unternehmens-Wachstum bleiben häufig Führungs-, Organisations- und Strukturfragen auf der Strecke. Wie verhindert wird, dass die Umsatzblase aus organisatorischen Gründen zerplatzt.

**P**rodukte boomen, die Umsätze explodieren. Wenn sich Unternehmen in einer Wachstumseuphorie befinden, kann das böse enden. Dann nämlich, wenn die internen Strukturen und Prozesse nicht angepasst werden, wenn die Führung inkonsequent wird und die neuen Mitarbeiter

ihre Aufgaben nur „irgendwie“ übernommen haben, kurz: wenn der Erfolg nicht auf einem soliden Fundament gründet.

Fehler – auch von den Mitarbeitern – werden nämlich nur solange verziehen, wie der Markterfolg und das Wachstum

anhält. Mangelt es jedoch an der Strukturierung des Unternehmens, werden die Mitarbeiter unzufrieden, vor allem die guten gehen. Teure Fehlentscheidungen folgen, dann verlangsamt sich das Wachstum – die Versäumnisse kommen zurück wie ein Bumerang.



Dabei lässt sich bereits mit einfachen Maßnahmen viel bewirken. Ziel muss es sein, eine Struktur und Organisation zu schaffen, die der Unternehmensgröße entspricht und die die Kernprozesse des Unternehmens, in denen die Wertschöpfung stattfindet, nachhaltig sichern. Die Abteilungen benötigen dazu klar umrissene Aufgaben und jeder Mitarbeiter definierte Kompetenzen und Ziele. Allein dadurch werden die Reibungsverluste weitgehend beseitigt. Wichtiger als Aktionismus ist es daher, in Ruhe über Führung, Ordnung und Struktur nachzudenken, die erforderlichen Impulse zu setzen und die Energien in die richtigen Kanäle zu leiten. Hilfreich ist in diesem Zusammenhang der unabhängige Blick eines externen Beraters oder Coaches, der aus neutraler Warte auch die „blinden“ Flecken innerhalb einer Organisation ansprechen kann.

Zu klären sind beispielsweise die mittel- und langfristige Strategie sowie die Ziele des Unternehmens. Müssen diese angepasst werden? Fragen, die es zu diskutieren gilt, sind auch: Welche Projekte sind wichtig, welche können zurückgestellt werden? Wie ist die interne Organisation aufzubauen, damit die einzelnen Abteilungen bestmöglich arbeiten können? Wer entscheidet was im Unternehmen? Wer hat welche Aufgaben? Wie gelingt es, dass alle Mitarbeiter stets über das Wichtigste informiert sind? Wie können mögliche Konflikte konstruktiv gelöst werden? Wie wird sicher gestellt, dass die Personalentwicklung strategisch und zielgerichtet erfolgt? Usw..

### Chefs als Wegweiser

Die Geschäftsführung sollte ihrer Rolle als „Wegweiser“ der Mitarbeiter gerecht werden. Je besser sie diese Aufgabe er-

füllt, desto besser folgen diese ihr. Das bedeutet: Sagen, was man tut, und tun, was man sagt. Wer sich in Unternehmen umschaut, wird schnell feststellen, dass dieser Anspruch längst nicht überall erfüllt wird. Dabei sind die Mitarbeiter deutlich motivierter, wenn ihnen ihre Vorgesetzten transparent machen, wohin sie das Boot steuern, in dem sie alle sitzen.

Die Bedeutung einer guten Führung und Kommunikation kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Denn speziell Mitarbeiter von schnell wachsenden Unternehmen, die häufig schon seit der Gründung dabei sind, schätzen, dass es lange Zeit keine strikte Arbeitsteilung gab, die schnelle, unkomplizierte Informationsübermittlung, demokratische Entscheidungsfindung und dass es nur wenige Regeln gab. Die meisten wollen genau das nicht verlieren. Häufig sind es die Chefs selbst, die neue Strukturen und Regeln ablehnen, obwohl sie deren Bedeutung für den gemeinsamen, langfristigen Erfolg kennen. Ängste vor Veränderungen haben daher keineswegs nur die Mitarbeiter.

Dies ändert aber nichts an der Tatsache, dass Anpassungen unvermeidlich sind. Daher sollten in der Zusammenarbeit folgende Aspekte beachtet werden:

- Resultate zählen! Ziele werden effizienter und schneller erreicht, wenn Projektgruppen und Mitarbeiter sich auf das Ergebnis ihrer Arbeit konzentrieren. Hindernisse werden dann leichter aus dem Weg geräumt.
- Die richtige Dinge tun! Das „Was“ am Anfang ist wichtiger als das „Wie“. Im Vordergrund sollte es stehen, die richtigen Dinge zu tun,

selbst wenn sie noch nicht so effizient getan werden können. Mit der Zeit erhöht sich diese Effizienz.

- Weniger ist mehr! Beim Optimieren der Arbeitsweise und –prozesse hilft es, sich auf wenige „Baustellen“ zu konzentrieren. Dies verhindert Verzetteln und garantiert einen effizienteren Ressourceneinsatz.
- Lernen als Verbesserungsprozess! Fehler sind normal und sollten auch so betrachtet werden. Fehlermuster sind indes zu identifizieren und in Zukunft zu vermeiden.
- Die Besprechungskultur verbessern! Besprechungen sind Zeitfresser Nr. 1. Es lohnt sich daher andere Formen der Kommunikation zu nutzen und sicher zu stellen, dass auch Besprechungen einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.
- Kunden in den Fokus rücken! Wer Prozesse optimieren möchte, sollte sich stets an den internen und externen Kunden orientieren. Nur auf die Werte, die für die Kunden erbracht werden, kommt es an.

Fazit: Unternehmen, die wachsen wollen, müssen ein vernünftiges Fundament dafür schaffen. Je eher das erkannt wird, desto besser für alle Beteiligten

### Kontakt

**Petra Klein**

Beraterin  
Führungstrainerin



**Steinbeis Beratung GmbH**

Asternstr. 4 a  
D-83101 Rohrdorf

Tel. +49 (0)803 123 29 20-0  
Fax +49 (0)803 123 29 20-17

info@steinbeis-beratung.de  
www.steinbeis-beratung.de