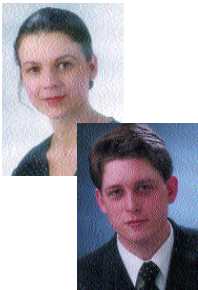


Unternehmen

Wachstum kann man gestalten

Wie gelingt es einigen Unternehmen, überdurchschnittlich schnell zu wachsen und dabei Mitarbeiter- und Umsatzzahl in kürzester Zeit zu vervielfachen? Wie lässt sich dieses Wachstum durch dynamische Organisationsstrukturen und begleitende Personalentwicklungskonzepte unterstützen? Wie kann die Innovationskraft junger Unternehmen auch bei zunehmender Größe aufrecht erhalten und ausgebaut werden? Auf diese Fragen, die im Rahmen des deutschen Verbundvorhabens „Arbeit und Beschäftigung in schnell wachsenden Unternehmen“ behandelt werden, erhalten Sie hier die wichtigsten Antworten.



Dr. Anne-Sophie Tombeil, Markus Helfen vom Fraunhofer IAO (Stuttgart) haben im Rahmen des vom deutschen Bundesministerium für Bildung und Forschung initiierten Verbundvorhabens die Einfluss- und Erfolgsfaktoren für schnelles Unternehmenswachstum untersucht sowie Managementkonzepte für schnell wachsende Unternehmen entwickelt und in die Praxis umgesetzt.

Das Projekt, von dem innovative ManagerInnen sehr wichtige Anregungen bekommen können, gliedert sich in vier idealtypische Phasen: Grundlagenarbeiten, Konzeptentwicklung, Umsetzung und Transfer. Von den wissenschaftlichen Partnern werden Grundlagenarbeiten, empirische Studien und Konzeptentwicklungen im Bereich schnell wachsender Unternehmen durchgeführt, während seitens der Anwendungspartner neben der Beteiligung an der Konzeptentwicklung vor allem die Umsetzung der Projektergebnisse im Vordergrund steht. Die Projektpartner haben es sich darüber hinaus zum Ziel gesetzt, eine übergreifende Plattform für den Informations- und Erfahrungsaustausch schnell wachsender Unternehmen zu bieten. Aus diesem Grund werden neben den wissenschaftlichen Arbeiten und der anwendungsorientierten Umsetzung von den Transferpartnern zahlreiche projektbegleitende Aktivitäten durchgeführt.

Veränderungsprozesse und arbeitsorganisatorische Gestaltungsoptionen bei schnell wachsenden Unternehmen waren in Deutschland und auch in Österreich bisher nur selten Gegenstand von Forschungsarbeiten. Bisher ist unbeantwortet, aus welchen organisatorischen Gründen es bestimmten Unternehmen gelingt, ihre Wachstumspotenziale auszuschöpfen, die MitarbeiterInnenzahl sowie den Umsatz zu vervielfachen. Diese Lücken in der Unternehmensforschung sollen geschlossen werden und für die aktive Gestaltung von Wachstumsprozessen in Unternehmen nutzbar gemacht werden. Praktisches Ziel des Vorhabens ist die Entwicklung unterstützender Konzepte im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung speziell für wachsende Unternehmen.

Entsprechend dieser Forschungskonzeption wurden acht inhaltliche Arbeitspakete definiert, deren Ergebnisse interessierten Unternehmen in Form eines modular aufgebauten Managementkonzepts zur Verfügung gestellt werden sollen. Auf diese Weise können sich wachsende Unternehmen auf ihre individuellen Bedürfnisse zugeschnittene Lösungen zusammenstellen.

FÜHRUNG, PERSONALMANAGEMENT, ORGANISATION UND WISSEN HAT PRIORITÄT

In jungen, wachsenden Unternehmen trifft man häufig auf kreative Unternehmer und motivierte MitarbeiterInnen, die innovative Produkte oder Dienstleistungen anbieten. Um diese auf Wachstum ausgerichtete Dynamik auch in weiteren Phasen der Unternehmensentwicklung aufrecht zu erhalten und auszubauen, ist es wichtig, mit geeigneten organisatorischen und personellen Maßnahmen die Voraussetzungen dafür zu schaffen. Dabei gilt es beispielsweise, die strategischen Ziele des Unternehmens weiterzuentwickeln, Organisationsstrukturen und -abläufe dynamisch anzupassen, vielfältige Fragestellungen im

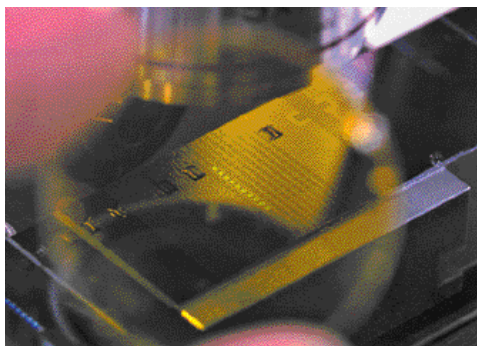
Bereich des Personalmanagements zu lösen sowie Innovationsprozesse zu professionalisieren. Die besondere Herausforderung für schnell wachsende Unternehmen liegt darin, das Spannungsverhältnis zwischen einer notwendigerweise zunehmenden Formalisierung und dem Erhalt der Kreativität und Innovationskraft des Unternehmens durch geeignete Maßnahmen in den acht Themenfeldern aufzulösen.

Erste Hinweise auf die Probleme und Lösungsansätze bietet eine im Rahmen des Projekts durchgeführte Kurzstudie, in der detaillierte und offene Intensivinterviews mit verantwortlichen Entscheidungsträgern von insgesamt 18 schnell wachsenden Unternehmen aus verschiedenen Branchen geführt wurden. Hierbei stellte sich heraus, dass die in der vordringlichen Fördermaßnahme „Arbeit und Beschäftigung in schnell wachsenden Unternehmen“ angesprochenen Themenfelder – mit wechselndem Gewicht – Handlungs- und Forschungsrelevanz besitzen. Vor allem den Themenbereichen Führung, Personalmanagement, dynamische Organisationsstrukturen und Wissen wurde eine hohe Priorität für die zukünftige Entwicklung zugeordnet. Im Folgenden werden die wichtigsten Maßnahmefelder entlang der bisherigen Ergebnisse kurz skizziert.

SCHNELL WACHSENDE UNTER-
NEHMEN KÖNNEN SICH AUF IHRE
INDIVIDUELLEN BEDÜRFNISSE
ZUGESCHNITTENE
LÖSUNGEN ZUSAMMENSTELLEN

► **Gestaltung der Personalbeziehungen durch „Performanz-Leitbilder“:** Unternehmen, deren Beschäftigte sich mit der Mission des Unternehmens identifizieren, sind überdurchschnittlich erfolgreich und die Übereinstimmung mit Werten und Kultur des Unternehmens zählen zu den entscheidenden Erwartungen hochqualifizierter Fachkräfte an (künftige) Arbeitgeber. Einen wichtigen Beitrag dazu leisten „Performanz-Leitbilder“. „Performanz-Leitbilder“ sind der Rahmen, in dem Unternehmen ihre Personalbeziehungen gestalten. Sie tragen gerade in turbulenten Umfeldern – in denen ein großer Teil schnell wachsender Unternehmen agiert – maßgeblich zur Identifikation, Motivation sowie zur Organisation der konkreten Arbeitsleistung von Beschäftigten bei. Die zentralen Herausforderungen für die Unternehmen liegen dabei darin, eine Vielfalt solcher „Performanz-Leitbilder“ unter Wachstumsbedingungen zu beherrschen. Dazu gehört, ein Bewusstsein über die Bedeutung von PerLen bei (neuen) Führungskräften zu schärfen, geeignete „Performanz-Leitbilder“ für (neue) Geschäftsbereiche zu finden und zu implementieren. Darüber hinaus ist es für den Zusammenhalt des Unternehmens wichtig, dass neben bereichsspezifischen Ausprägungen die Identifikation mit einem übergreifenden Leitbild existiert, erhalten bleibt bzw. entwicklungsspezifisch angepasst wird.

► **Steigerung der Führungsperformanz:** Die Nachhaltigkeit von Unternehmenswachstum hängt nicht zuletzt davon ab, wie gut es Verantwortlichen auf oberer und mittlerer Ebene gelingt, die Beschäftigten zu führen.



Besonders für junge, schnell wachsende Unternehmen ist es zur Sicherung des Wachstums von entscheidender Bedeutung, ihre Innovationskraft nicht zu verlieren und das Tempo bei der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen nicht zu reduzieren.

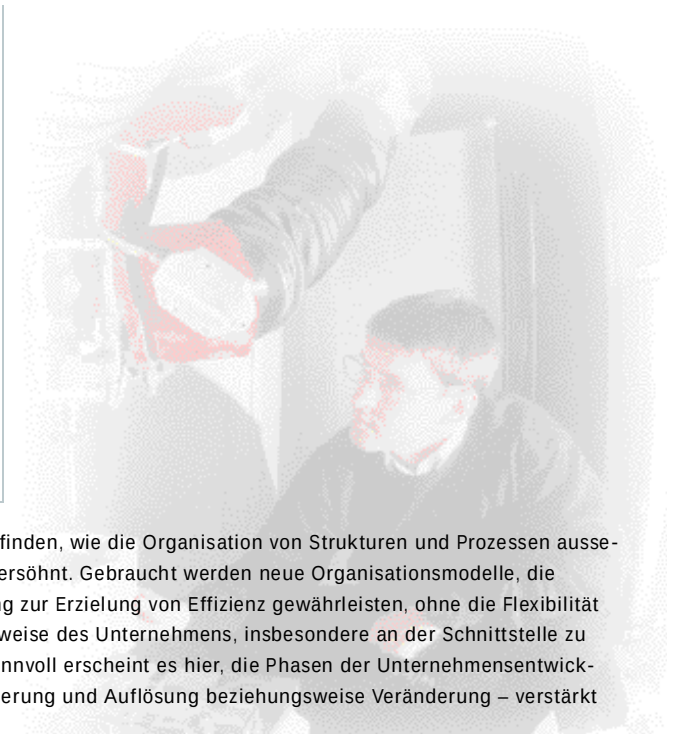
Um der gerade bei schnellem Wachstum latenten Gefahr von Defiziten in der Qualität von Führung und der Qualifikation von Führungskräften entgegenzuwirken, gilt es, in den Unternehmen das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer Professionalisierung der Kompetenzentwicklung von Führungskräften zu schärfen. Gerade weil die Beschäftigten und ihre individuelle Leistung immer mehr zum erfolgskritischen Faktor für Unternehmenswachstum werden, kann Führung nicht mehr, wie bislang häufig zu beobachten, als „Nebentätigkeit“ aufgefasst und erbracht werden. Von entscheidender Bedeutung ist es, Anforderungs- und Kompetenzprofile von Führungskräften praxisnah zu bestimmen und geeignete Qualifizierungsbausteine zu entwickeln. Ziel muss es sein, eine dem dynamischen Entwicklungsprozess von Führungsanforderungen entsprechende Anpassung und Erweiterung von Qualifikationen und Kompetenzen – auch in selbstgesteuerten Prozessen – zu ermöglichen.

► **Durch innovatives Personalmanagement Intrapreneurship entwickeln:** Um ihre Innovationsfähigkeit und die Beschäftigungs-

fähigkeit ihrer (Zeit-) MitarbeiterInnen zu erhalten, erscheint es erforderlich, das Mitunternehmertum sowie den Aufbau von Kompetenzen zu variabler Zusammenarbeit mit wechselnden Personengruppen zu stärken. Dabei werden sich die positiven Aspekte eines Mitunternehmertums nur dann entfalten können, wenn es gelingt Personalmanagementkonzepte zu entwickeln, die einen Ausgleich schaffen zwischen der Übertragung von Zuständigkeit, Verantwortung und Macht im Sinne von Empowerment und der Übernahme beziehungsweise Abwälzung des unternehmerischen Risikos. Zudem bedarf es der Entwicklung neuer Arbeitsgestaltungskonzepte, die aufzeigen, wie die in dynamischen Umfeldern häufig auftretende Überforderung hochqualifizierter MitarbeiterInnen vermieden werden und gleichzeitig die Innovationskraft und Servicequalität aufrecht erhalten werden können.

► **Phasen der Unternehmensentwicklung durch dynamische Organisationsmodelle begleiten:** Nachhaltiges Wachstum wird nur dann möglich sein, wenn die Arbeit von Unternehmen nicht nur effektiv ist, son-

UNTERNEHMEN, DEREN BESCHÄFTIGTE
SICH MIT DER MISSION DES UNTERNEH-
MENS IDENTIFIZIEREN, SIND ÜBERDURCH-
SCHNITTTLICH ERFOLGREICH



dern auch effizient gestaltet wird. Es gilt herauszufinden, wie die Organisation von Strukturen und Prozessen aussehen kann, die Elemente von Chaos und Ordnung versöhnt. Gebraucht werden neue Organisationsmodelle, die größtmögliche Verlässlichkeit und Standardisierung zur Erzielung von Effizienz gewährleisten, ohne die Flexibilität und die Reagibilität der Beschäftigten beziehungsweise des Unternehmens, insbesondere an der Schnittstelle zu internen und externen Kunden, einzuschränken. Sinnvoll erscheint es hier, die Phasen der Unternehmensentwicklung – zum Beispiel Gründung, Entwicklung, Etablierung und Auflösung beziehungsweise Veränderung – verstärkt zu berücksichtigen.

► **Kundenorientierung und Innovationskraft stärken:** Besonders für junge, schnell wachsende Unternehmen ist es zur Sicherung des Wachstums von entscheidender Bedeutung, ihre Innovationskraft nicht zu verlieren und ein hohes Tempo bei der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen zu erhalten. Dazu ist es erforderlich, Methoden und Werkzeuge bereitzustellen oder zu entwickeln, die geeignet sind, Produkt- und Dienstleistungsinnovationen phasen- und bedarfsspezifisch zu unterstützen. Zudem bedarf es der Organisation eines professionellen Ideenmanagements, das gewährleistet, dass gerade unter dem hohen Druck von Wachstumsbedingungen, Ideen im Unternehmen nicht verlorengehen, sondern über professionelle Pfade in neue Produkte und Dienstleistungen umgesetzt werden. Dies beinhaltet jedoch auch, dass wachsende Unternehmen dabei einen direkten Draht zum Kunden haben und somit in der Lage sind, sehr schnell auf die Wünsche der Kunden einzugehen. Die systematische Bereitstellung und Nutzung von Kundeninformationen sowie das Wissen über Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden bekommen auf diese Weise zentralen Stellenwert. Die Eigenschaften von Produkten und Dienstleistungen sollten sich sehr stark an vom Kunden auch tatsächlich als notwendig erachteten Funktionalitäten orientieren. Die Grenze der Kundenorientierung liegt bei diesen Firmen sicherlich dort, wo Ansprüche des Kunden die wirtschaftliche Erbringung übersteigen. Kunden, die nur Schwierigkeiten bereiten, sollte man „lieber den Wettbewerbern überlassen“.

► **Mit Information und Wissen professionell umgehen:** Zu den zentralen Erfolgsfaktoren wachsender Unternehmen gehört es, große Mengen an Information schnell und effektiv zu verarbeiten, vorhandenes Wissen zu nutzen und neues Wissen zu generieren. Während Daten- und Informationsverarbeitung in ihrer Relevanz bereits erkannt und teilweise professionell gehandhabt werden, bestehen bezüglich eines echten Wissensmanagements noch große Defizite. Zwar ist festzustellen, dass auf informellen Kanälen Wissen ausgetauscht wird, allerdings geht deren Effizienz mit zunehmendem Wachstum verloren. Es gilt, Konzepte zu entwickeln, die es Unternehmen ermöglichen, in Abhängigkeit vom Status ihrer Entwicklungsphase, integrierte Wissensmanagement-Systeme aufzubauen und mitwachsen zu lassen.

► **Zukunft der organisierten Interessenvertretung:** Auch wenn kaum ein junges, wachsendes Unternehmen über organisierte Formen der Interessenvertretung verfügt, zeigt sich doch in jüngster Zeit, dass insbesondere in Krisensituationen – und dies gilt sowohl für die Seite der Beschäftigten gegenüber den Arbeitgebern als auch für die Seite der Arbeitgeber gegenüber politischen Entscheidern – eine Rückbesinnung auf die Schlagkraft gemeinsamen Vorgehens festzustellen ist. Damit die Leistungsfähigkeit organisierter Interessenvertretung von schnell wachsenden Unternehmen nicht nur reaktiv, sondern zunehmend aktiv genutzt wird, bedarf es zum einen einer inhaltlichen Debatte über attraktive, praxistaugliche Konzepte der Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretung. Zum anderen ist es sicher notwendig, die mit Arbeitnehmer- und Arbeitgeberverbänden verknüpften tradierten Leitbilder zu überdenken und durch Imagekampagnen zu erneuern.

Literatur: Ganz, Walter (Hrsg.): Das Management von Wachstum und Erfolg. Ergebnisse einer Kurzstudie zu Organisations- und Personalentwicklung in schnell wachsenden Unternehmen. IRB-Verlag, Stuttgart 2001.

Weitere Informationen finden Sie im Internet unter <http://www.wachsende-unternehmen.de>.