Wachstum verlangt Organisation und Führung

Wenn Startups wachsen, wird es gefährlich: Mit zunehmender Grösse reichen informelle Absprachen nicht mehr aus, um das Unternehmen zu steuern. Der Zeitpunkt ist gekommen für einen Perspektivenwechsel von der Team- zur Unternehmensführung.

VON DANIEL MAREK

Eine junge Ingenieur-Firma hat sich in einer Marktnische gut positioniert und gewinnt laufend neue Mandate hinzu. Schon bald zählt sie 30 Mitarbeitende. Trotz dieser Erfolge beschleicht die geschäftsführenden Partner das Gefühl, dass ihnen die Kontrolle allmählich entgleitet. Damit sind sie nicht allein. Immer wieder scheitern Unternehmen am eigenen Erfolg, wenn sie die Pionierphase verlassen. Ein häufiger Grund: Sobald das Unternehmen eine bestimmte Grösse erreicht hat, reichen persönliche Absprachen für ein effektives Management nicht mehr aus. Jetzt ist Unternehmensführung gefragt, nicht mehr nur Teamführung.

Auf diese «Wachstumsfalle» hat die Forschung schon vor Jahren hingewiesen (Pümpin/Prange, 1991). Trotzdem bleibt das Thema aktuell, weil sich viele Führungskräfte mit dem Perspektivenwechsel schwertun. Zudem hat die Betonung von Teams in neuen Organisationsmodellen das Verständnis für die Unternehmensführung nicht gerade erleichtert. So veröffentlichte der Blogger Ralf Lanwehr auf Xing die Parole: «Führt nicht nur Teams, führt auch Organisationen!»

Die Organisation führen

In der Ingenieur-Firma kümmert sich die Geschäftsleitung wie in vielen anderen KMU zunächst um die Aussenbeziehungen. Themen wie strategische Positionierung oder Markt-Trends beanspruchen am meisten Aufmerksamkeit. Später merkt sie, dass Unternehmensführung auch nach innen wirken muss. Klare Strukturen, schlanke Prozesse und praxistaugliche Instrumente sind für den Unternehmenserfolg genauso entscheidend wie innovative Produkte oder eine überzeugende Strategie (Yukl/Gardner 2020).

Mit dem Wachstum kommt die Gestaltung des Systems Unternehmen hinzu, während tragfähige persönliche Beziehungen weiterhin wichtig bleiben. Unternehmensführung bedeutet nicht mehr «Arbeiten im System», sondern «Arbeiten am System». Es ist ein Perspektivenwech-

«Immer wieder scheitern Unternehmen am eigenen Erfolg, wenn sie die Pionierphase verlassen.»

Teamführung und Unternehmensführung

- Teamführung bezweckt eine optimale Zusammenarbeit im Team und arbeitet mit direkter Kommunikation und Feedback. Wichtige Themen sind z. B. gemeinsame Ziele, Motivation, Zusammenarbeit und Auslastung.
- Unternehmensführung bezweckt eine optimale Zusammenarbeit im Unternehmen, sie stützt sich auf Instrumente der indirekten Führung wie Strategie und Organisation. Wichtige Themen sind nebst langfristiger Positionierung auch die Gestaltung von Prozessen und Strukturen.

sel von der einzelnen Problemlösung zu Problemlösefähigkeiten und zur Systempflege (Tipps: siehe Box auf der nächsten Seite). Für die Geschäftsleitung der Ingenieur-Firma heisst das, die Führungsarbeit verlagert sich von der direkten Einflussnahme zur Gestaltung von Rahmenbedingungen.

Die Ebenen der Systempflege

Daher stellt sich für die Leitung der Ingenieur-Firma die Frage: Wie sollen wir die Verantwortung im Tagesgeschäft verteilen? Brauchen wir dafür Sub-Teams, da sich längst nicht mehr alle regelmässig begegnen? Was müssen wir zentral steuern und einheitlich regeln? Wo ist Vielfalt sinnvoll oder zulässig? Was sollen die Mitarbeitenden selbst entscheiden können?

Um diese Fragen zu klären, hat die Betriebswirtschaftslehre eine Vielzahl von Konzepten und Instrumenten entwickelt. Freilich ist für die Systempflege nicht ein Maximum an Instrumenten notwendig. Gefragt sind vielmehr passgenaue Werkzeuge, die nicht viel Aufwand verursachen und Freiräume offenlassen. KMU, die keine spezialisierten Führungsstäbe haben, können sich bei der Suche nach passenden Konzepten zur Systempflege an drei Ebenen orientieren:

- Verteilung der Arbeit: Das berührt Strukturfragen, an die manche als Erstes denken. «Strukturen schaffen» meint, eine dauerhafte Regelung für die Bewältigung des Tagesgeschäfts zu finden. Sie soll zu wenig Überschneidungen führen und eine gleichmässige Auslastung gewährleisten. Für alle Beteiligten sollen die Verantwortlichkeiten klar sein. Eine häufige Lösung sind Subteams, die sich entweder auf bestimmte Tätigkeiten spezialisieren oder die «Rundum-Verantwortung» für ein Produkt übernehmen.
- Verteilung der Management-Aufgaben: Ein Aspekt, der bei Strukturfragen gerne vergessen geht, ist just die Verteilung der Management-Aufgaben. Die Verantwortlichen müssen klären, welche

Autor

Daniel Marek, Dr. phil. hist., MAS Corporate Development FHNW, führt seit 2009 sein eigenes Beratungsunternehmen für Team- und Organisationsentwicklung.

> *www.danielmarek.ch*

PUBLIREPORTAGE

Attraktive Verzinsung und solide Vorsorge bei der Asga

Willkommen bei der Asga – der Genossenschaft, die dafür sorgt, dass Ihre berufliche Vorsorge in guten Händen ist. Mit über 180 000 Versicherten gehört die Asga zu den führenden unabhängigen Vorsorgeeinrichtungen der Schweiz.

Wir freuen uns, bekannt zu geben, dass wir in den ersten elf Monaten eine ausgesprochen erfreuliche Performance erzielt haben. Dank dieser positiven Entwicklung und gestützt auf unser Beteiligungsmodell hat der Verwaltungsrat Ende November 2025 beschlossen, die Altersguthaben der aktiv Versicherten erneut überdurchschnittlich zu verzinsen. Mit einem Zinssatz von 5,5 % – deutlich über dem BVG-Mindestzins von 1,25 % – profitieren unsere Genossenschaftsmitglieder von einer äusserst attraktiven Verzinsung. Insgesamt fliessen damit über 1 Milliarde Schweizer Franken direkt in die Altersguthaben unserer Versicherten.

Auch nach diesem erhöhten Verzinsungsentscheid weist die Asga Pensionskasse per Ende November 2025 einen Deckungsgrad von mindestens 115 % aus – ein klarer Beleg für die solide und nachhaltige Finanzierungsbasis unserer Genossenschaft.

«Als Genossenschaft handeln wir konsequent im Interesse unserer Mitglieder. Dadurch profitieren die Versicherten nicht nur von einer attraktiven Mehrverzinsung, sondern auch von den stabilen Reserven der Asga. So stehen bei uns die Versicherten stets im Zentrum – ganz im Sinne der Genossenschaft.»
Patrick Barblan, Geschäftsführer Asga

Kontaktdaten

Asga Pensionskasse

Entdecken Sie die Asga, ihre Kennzahlen und ihre Angebote unter www.asga.ch.

Teams funktionieren dank direkter Kommunikation und informeller Führung gut. Doch was geschieht, wenn aus Teams grössere Organisationen werden müssen?

Steuerungs- und Koordinationsaufgaben im (wachsenden) Unternehmen anfallen und wem sie am besten übertragen werden. Typische Steuerungsaufgaben sind die Angebotsplanung, die Auftragsvergabe oder die Qualitätssicherung. Agile Unternehmen folgen hier dem Prinzip «Delegieren statt Intervenieren». Möglichst viel soll vor Ort, an der Basis, entschieden werden, das erlaubt Beweglichkeit und Kundennähe. Im Prinzip gehören nur Themen in die Geschäftsleitung, die das gesamte Unternehmen oder mehrere Teams betreffen.

- Instrumente und Ressourcen: Es reicht allerdings nicht, den einzelnen Stellen Befugnisse zuzuteilen. Damit sie ihre Steuerungsaufgaben wahrnehmen können, benötigen sie Zeit, Know-how und Informationen. Für diesen letzten Punkt sind Führungsinstrumente gedacht, sie unterstützen den Informationsaustausch im Betrieb. In einem KMU müssen es nicht zwingend umfassende Führungssysteme wie die Balanced Scorecard (BSC) sein. Oft genügen sogar nur ein Jahresplan mit Budget, eine Auftragsliste und ein Backlog für wichtige Entwicklungsthemen, sofern sie konsequent überprüft und nachgeführt werden.

«Gefragt sind Werkzeuge, die nicht viel Aufwand verursachen und Freiräume offenlassen.»

Ohnehin kann und muss nicht alles geregelt werden. Hier kommt die «Kultur» ins Spiel, verstanden als gemeinsame Werte und Haltungen. Kultur ist der Klebstoff im Unternehmen. Sie bewirkt, dass die Mitarbeitenden wissen, wie sie in Situationen handeln müssen, bei denen ein Regelwerk oder eine Zielvorgabe fehlt. Die Vorgesetzten können die erwünschten Werte am besten fördern, indem sie sie vorleben.

Das Ensemble zählt

Für eine wirksame Unternehmensführung sind die Elemente auf diesen drei Ebenen zu einem sinnvollen Ganzen zu kombinieren. Die Ingenieur-Firma hat sich für die Bildung von vier Subteams entschieden, die unterschiedliche Kundengruppen betreuen. Ein kleines Support-Team hält den anderen Subteams den Rücken von administrativen Aufgaben frei. In der Firma gibt es etwa Teamziele mit Berichterstattung, eine Liste der Mandatsverantwortlichen sowie Vorlagen und Checklisten für die Auftragsbearbeitung. Sorgfältig aufeinander abgestimmte Besprechungsformate auf Team- und auf Unternehmensebene ergänzen die Instrumente und dienen gleichzeitig der «Systempflege».

So hat die Geschäftsleitung nicht nur den Mitarbeitenden zu mehr Orientierung verholfen, sondern auch Zeit gewonnen, um sich Aufgaben zu widmen, die sie nicht delegieren kann: der Entwicklung des Unternehmens und der Pflege von Schlüsselkunden.

LITERATURHINWEISE

- Pümpin, Cuno / Prange, Jürgen, 1991, Management der Unternehmensentwicklung, Frankfurt a.M./New York: Campus
- Yukl Gary / Gardner, William L., 2020, Leadership in Organizations, Harlow etc.: Pearson, 9th Ed.

Tipps für den Perspektivenwechsel

- Perspektivenwechsel erkennen und der Systemgestaltung genügend Zeit einräumen
- Systemsicht einnehmen: Was braucht das Unternehmen als Ganzes? Wie können wir ihm eine Richtung vorgeben? Aber auch: Was können oder sollen wir nicht vorgeben?
- Leitplanken und Vorgaben setzen, die bisher informelle Regeln und Routinen verdeutlichen