

Start Ups

Wenn Wachstum die Organisation überholt.

Wie Start-Ups Strukturen, Prozesse und Führung professionalisieren können, ohne ihre Beweglichkeit zu verlieren.

Ein persönlicher Praxisimpuls von Ute Raböse

Schnelles Wachstum ist ein Erfolg. Es kann jedoch zum Risiko werden, wenn Verantwortlichkeiten, Prozesse und IT-Systeme nicht mithalten. Dann entsteht aus der anfänglichen Dynamik ein professionell wirkendes Chaos, das Leistung bindet und Mitarbeiter belastet.

Wachstum verändert die Spielregeln

Ich habe diese Entwicklung in Unternehmen mehrfach erlebt. In der Gründungsphase arbeiten wenige Menschen eng zusammen, Entscheidungen fallen schnell und vieles funktioniert auf Zuruf. Das ist zunächst eine Stärke. Wenn das Unternehmen wächst, reicht diese Form der Zusammenarbeit irgendwann nicht mehr aus. Was mit zehn Personen unkompliziert war, wird mit fünfzig oder hundert Personen unübersichtlich.

Aufgaben werden doppelt erledigt oder bleiben liegen. Entscheidungen hängen an einzelnen Personen. Wissen steckt in Köpfen, E-Mails oder historisch gewachsenen Dateien. Gleichzeitig steigt die Arbeitsbelastung, ohne dass der Output im gleichen Verhältnis zunimmt. Das Problem ist nicht fehlendes Engagement. Die Organisation ist schlicht langsamer gewachsen als das Geschäft.

Das Entwicklungsmodell nach Friedrich Glasl beschreibt vier Phasen, die helfen, typische Spannungen zu verstehen: Pionierphase, Differenzierungsphase, Integrationsphase und Assoziationsphase. Unternehmen durchlaufen diese Phasen nicht immer geradlinig. Das Modell zeigt jedoch gut, welche organisatorischen Aufgaben mit zunehmender Reife entstehen.

1 Die Pionierphase

Am Anfang stehen Idee, Energie und unmittelbare Zusammenarbeit. Die Gründerin oder der Gründer gibt die Richtung vor, feste Strukturen gibt es kaum. Zuständigkeiten überschneiden sich, Informationen werden direkt ausgetauscht und Entscheidungen entstehen häufig spontan. Jede Person hilft dort, wo sie gerade gebraucht wird.

Diese Nähe ermöglicht Tempo und fördert Identifikation. Mit wachsender Belegschaft entstehen jedoch Reibungsverluste. Absprachen erreichen nicht mehr alle Beteiligten, Verantwortung bleibt unklar und die Arbeitsmenge verteilt sich ungleich. Spätestens dann braucht das Unternehmen verlässliche Zuständigkeiten und wiederholbare Abläufe.

2 Die Differenzierungsphase

In der Differenzierungsphase wird Arbeit bewusst aufgeteilt. Bereiche und Führungsrollen entstehen, Organigramme und Stellenbeschreibungen geben Orientierung. Diese Entwicklung ist notwendig, birgt aber neue Risiken. Fachlich starke Mitarbeitende werden häufig zu Führungskräften, ohne auf diese Aufgabe vorbereitet zu sein. Fachkompetenz allein genügt

jedoch nicht, um Menschen zu führen, Konflikte zu klären und bereichsübergreifende Entscheidungen zu ermöglichen.

Mit den Abteilungen entstehen außerdem Grenzen. Jede Einheit optimiert ihre eigenen Aufgaben, während der Blick auf das gemeinsame Ergebnis schwächer wird. Unklare Schnittstellen führen zu Kompetenzfragen, gegenseitigen Schuldzuweisungen und Wartezeiten. Die Struktur, die zunächst Ordnung geschaffen hat, kann dadurch selbst zum Hindernis werden.

Die Integrationsphase

In der Integrationsphase rücken die durchgängigen Unternehmensprozesse in den Mittelpunkt. Die entscheidende Frage lautet: Wie entsteht das Ergebnis für Kundinnen und Kunden vom ersten Bedarf bis zur vollständigen Leistung? Dieser Blick über Abteilungsgrenzen hinweg macht Doppelarbeit, Medienbrüche und unnötige Abstimmungen sichtbar.

Prozessoptimierung ist jedoch keine rein technische Aufgabe. Sie verändert Tätigkeiten, Zuständigkeiten und oft auch Einflussbereiche. Deshalb sollten die Menschen, die täglich in den Prozessen arbeiten, an der Analyse und Gestaltung beteiligt sein. Sie kennen Ausnahmen, Abhängigkeiten und praktische Hindernisse, die in einem Organigramm oder einer Präsentation nicht sichtbar werden.

Gerade bei historisch gewachsenen IT-Systemen kann eine Veränderung aufwendig sein. Einzelne Abläufe sind häufig enger miteinander verbunden, als zunächst erkennbar ist. Wer vorschnell einen vermeintlich alten Zopf abschneidet, kann unbeabsichtigt wichtige Folgeprozesse beeinträchtigen. Das spricht nicht gegen Veränderung, sondern für eine sorgfältige Bestandsaufnahme, klare Prioritäten und eine schrittweise Umsetzung.



Digitalisierung braucht zuerst Prozessklarheit

Neue Technologien entfalten ihren Nutzen nur auf tragfähigen Prozessen. Wird ein unklarer oder unnötig komplizierter Ablauf lediglich digital abgebildet, bleibt er unklar und kompliziert. Unternehmen sollten deshalb zuerst prüfen, welchen Zweck ein Prozess erfüllt, welche Schritte tatsächlich erforderlich sind und wer für das Ergebnis verantwortlich ist. Erst danach lässt sich sinnvoll entscheiden, wo Standardisierung, Automatisierung oder ein neues System Mehrwert schafft.

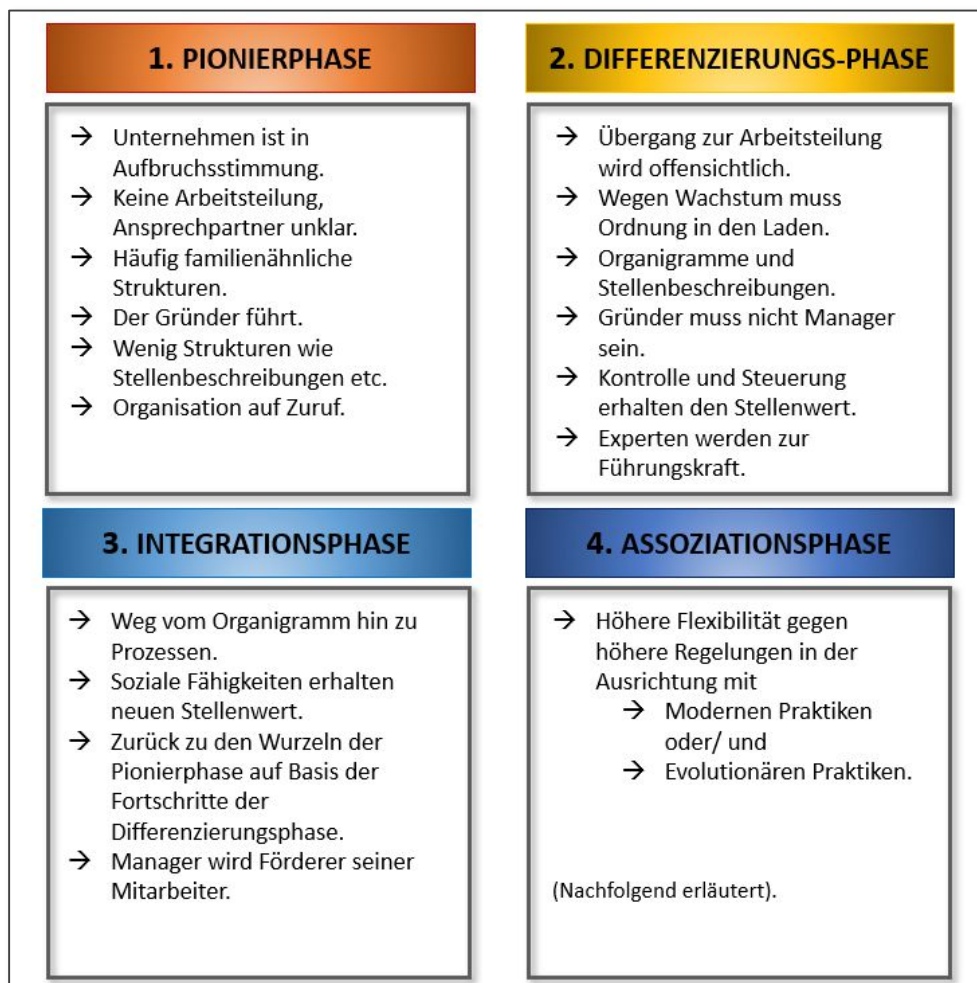
Richtig umgesetzt kann Prozessoptimierung Synergien erschließen, Durchlaufzeiten verkürzen und die Grundlage für weitere Digitalisierung schaffen. Sie trägt damit unmittelbar zur Zukunftsfähigkeit des Unternehmens bei. Voraussetzung ist, dass Mitarbeitende als Fachleute ihres Arbeitsalltags ernst genommen und in den Wandel einbezogen werden.

Die Assoziationsphase

Die Assoziationsphase beschreibt eine lernende, stark vernetzte Organisation. Teams arbeiten eigenverantwortlich, richten Entscheidungen am gemeinsamen Zweck aus und beziehen Kunden, Partner oder andere externe Beteiligte enger ein. Führung sorgt vor allem für Orientierung, Entwicklung und gute Rahmenbedingungen.

Diese Form der Organisation klingt zeitgemäß, stellt aber hohe Anforderungen. Eigenverantwortung braucht fachliche Kompetenz, Entscheidungsfähigkeit und ein gemeinsames Verständnis der Ziele. Informelle Netzwerke dürfen nicht dazu führen, dass neue Mitarbeitende nur schwer Zugang zu Wissen und Beziehungen finden. Auch Konkurrenz und Gruppendruck verschwinden nicht automatisch, nur weil Hierarchien flacher werden.

Die Assoziationsphase ist deshalb kein hierarchiefreier Idealzustand. Sie funktioniert dann, wenn Verantwortung, Transparenz und Lernfähigkeit miteinander verbunden sind. Strukturen werden nicht abgeschafft, sondern an den Zweck der Organisation angepasst.



Was wachsende Unternehmen konkret beachten sollten

Professionalisierung bedeutet nicht, die Gründungsenergie durch Bürokratie zu ersetzen. Es geht darum, genau so viel Struktur zu schaffen, wie das gewachsene Unternehmen für verlässliche Zusammenarbeit benötigt.

Handlungsfeld	Konkrete Aufgabe
Verantwortung klären	Entscheidungsbefugnisse, Rollen und Schnittstellen nachvollziehbar festlegen.
Führung entwickeln	Fachlich geeignete Personen gezielt auf Führungsaufgaben vorbereiten und begleiten.
Prozesse sichtbar machen	Durchgängige Abläufe aus Sicht des Ergebnisses betrachten und Medienbrüche offenlegen.
IT gezielt modernisieren	Technologie auf geklärten Prozessen aufbauen und Abhängigkeiten vor Veränderungen prüfen.
Mitarbeitende beteiligen	Erfahrungswissen aus der täglichen Arbeit in Analyse, Gestaltung und Umsetzung einbeziehen.
Regelmäßig nachsteuern	Prüfen, ob Strukturen noch zum Wachstum passen, und Anpassungen frühzeitig vornehmen.

Organisation muss mit dem Geschäft wachsen

Wachstum macht ein Unternehmen nicht automatisch professioneller. Professionalität entsteht, wenn Strukturen, Prozesse, Führung und Systeme bewusst weiterentwickelt werden. Jede Entwicklungsphase löst bestimmte Probleme und bringt zugleich neue Spannungen hervor. Diese Spannungen sind kein Zeichen des Scheiterns, sondern ein Hinweis darauf, dass die bisherige Arbeitsweise ihre Grenze erreicht hat.

Wer diesen Zeitpunkt erkennt und rechtzeitig handelt, bewahrt die Stärken der Gründungsphase und schafft zugleich die Verlässlichkeit, die ein größeres Unternehmen benötigt. Entscheidend ist, Veränderung nicht über die Köpfe der Beteiligten hinweg zu organisieren. Die tragfähigsten Lösungen entstehen gemeinsam mit den Menschen, die Prozesse, Kundenanforderungen und praktische Abhängigkeiten aus ihrer täglichen Arbeit kennen.

Herzlichst, Ute Raböse.