

# Offene Kommunikation in Wachstum als ein dynamisches

Viele Start-up-Unternehmen scheitern, wenn Investoren den Businessplänen nicht mehr vertrauen, die Geduld verlieren und ihr Geld abziehen. Sie scheitern, wenn sie sich am Markt nicht durchsetzen können, weil Wettbewerber die Geschäftsidee erfolgreich kopieren und sich ein vorgebliches Alleinstellungsmerkmal in Luft auflöst. Sie scheitern aber nicht zuletzt auch wegen ihrer hausgemachten Probleme und nicht gelösten Herausforderungen im Bereich der Organisations- und Personalentwicklung. Das müsste nicht sein, argumentiert Hans Schinke, wenn rechtzeitig die Weichen in Richtung auf eine Vertrauenskultur gestellt werden.

## DER AUTOR

**HANS SCHINKE** ►  
Diplom-Soziologe  
und ehrenamtlicher  
Consultant bei der  
gemeinnützigen  
Unternehmensberatung  
ProFund e.V.,  
Offenbach



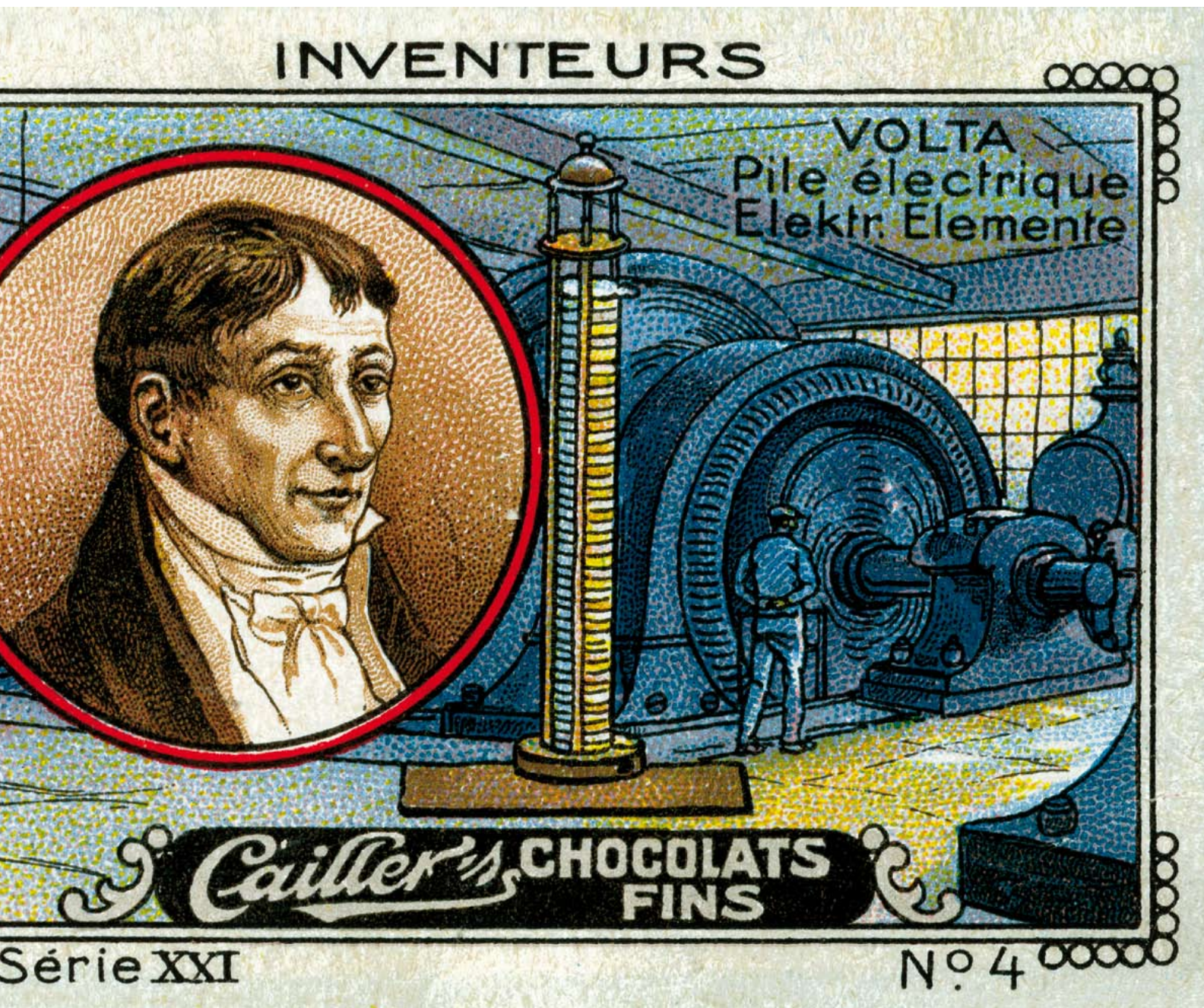
Ideengeleitete Start-up-Unternehmen beginnen in der Regel mit einer zündenden Geschäftsidee, einem die Investoren überzeugenden Businessplan und einer kleinen, oft jungen Mannschaft, die sich mit grenzenloser Begeisterung und unerschütterlichem Optimismus ans Werk macht, ihre Ziele tarifungebunden ohne Rücksicht auf Arbeitszeitgesetze und Arbeitsstättenverordnungen bis zur Grenze zur Selbstaussbeutung möglichst schnell in die Tat umzusetzen. Man kennt sich, duzt sich, trifft sich nach langer, natürlich nicht erfasster Arbeitszeit auch noch zu After-Work-Partys, ohne sich persönlich ausgebeutet zu fühlen, und verständigt sich auf Zuruf über die nächsten Schritte. Hierarchie ist in diesem Entwicklungsstadium ein eher abschreckendes Fremdwort.

Diese jungen, frischen, ideengesteuerten Unternehmen treffen Fehlentscheidungen, auch weil es in der Belegschaft meist an einer ausgewogenen Mischung von Dynamik und Erfahrung, Jung und Alt, fehlt. Sie ersticken, sofern sie dieses Stadium überhaupt erreichen, nicht selten an ihrem eigenen Erfolg, wenn die Organisationsstrukturen und die Führungswerkzeuge nicht rechtzeitig an Umsatzzuwächse, neue Geschäftsfelder und rasant steigende Personalzahlen angepasst werden. Häufig wird zu spät ein funktionierendes betriebswirtschaftliches Frühwarnsystem aufgebaut, das die Auswirkung von Entscheidungen auf die Gewinn- und Verlustrechnung deutlich



# Start-up-Unternehmen

## Führungsexperiment



Alessandro Volta (1745 bis 1827) erfand um 1800 mit der Volta'schen Säule eine erste funktionierende Batterie. Die Lithografie zeigt ihn auf einer historischen Reklamemarke des Schokoladenherstellers Cailler.

macht. Führen nach Zahlen passt hier nicht zur Unternehmensphilosophie und stößt daher eher auf Ablehnung.

## GELD SUCHT IDEE

Ganz anders sieht es bei den von Anfang an investoreninitiierten Start-up-Unternehmen aus. Hier ist es das Geld, das eine anlagefähige Idee sucht. Führung und Steuerung des Unternehmens nach Zahlen ist zwingender Bestandteil des Geschäftsmodells. Die Geschäftsführung dieser Unternehmen steht zunächst vor einer großen Aufgabe und einer einzigartigen Chance: Sie muss mit hoher Priorität zunächst das Vertrauen des Personals gewinnen, ihr Geschäftsmodell oder eine anvisierte Geschäftsidee in den Köpfen der rekrutierten Mitarbeiter erfolgreich und dauerhaft implementieren, in den Herzen der Beschäftigten das Feuer der Begeisterung für die Gründungsidee und die Geschäftsziele entfachen.

Es gilt, durch systematisches und qualifiziertes Teambuilding eine schlagkräftige Mannschaft aufzubauen, die hinter den gesteckten Zielen steht und den spürbaren Willen hat, sie auch zu realisieren. Nicht zuletzt muss die Geschäftsführung alle Beschäftigten so für sich gewinnen, dass sich jeder an seiner Stelle mit voller Hingabe für seine Aufgabe einsetzt und sich auch im Außenverhältnis aus Überzeugung mit dem Unternehmen identifiziert. Gelingt ihr dies nicht, werden sich die voraussichtlich entstehende Lustlosigkeit, fehlende Motivation und innere Kündigung der Belegschaft in der betrieblichen Kosten- und Leistungsrechnung negativ niederschlagen, weil vorhandenes Potenzial nicht ausgeschöpft und Leistung zurückgehalten werden.

Expandiert das Unternehmen, steht die Geschäftsführung wie in den ideengeleiteten Start-ups vor der Daueraufgabe, im Innenverhältnis die Organisationsstrukturen und Führungsinstrumente rechtzeitig und permanent an Umsatzzuwächse, neue Geschäftsfelder und rasant steigende Personalzahlen anzupassen.

## KENNZEICHNENDE PROBLEME

In Gesprächen mit Beschäftigten in jungen, investorengetriebenen Unternehmen sind eigentlich immer wieder die gleichen

Diagnosen und Beschwerden zu hören. Je größer ein Unternehmen mit der Zeit wird, desto mehr wird die wachsende Anonymität beklagt. Vorgesetzte kennen dann irgendwann die Namen ihrer Mitarbeiter nicht mehr. Frühere Face-to-Face-Beziehungen werden zunehmend durch unpersönliche schriftliche Informationen ersetzt. Mitarbeiter, die durch die Expansion in Führungspositionen aufsteigen, sind mit dieser Aufgabe häufig überfordert. Sie kommen daher ihrer Informations-, Zielvereinbarungs- und



Begegnung der anderen Art: Roboterfliege trifft Computer auf der Campus Party Europe, einem Treffen von jungen Bloggern und Programmierern im Herbst letzten Jahres in Berlin.

Kontrollfunktion nicht hinreichend oder gar nicht mehr nach. Weil sie Angst haben, das Gesicht zu verlieren, wenn sie Defizite einräumen, kapseln sie sich zunehmend von der Mannschaft ab.

Mitarbeiter beklagen, dass es an der klaren Festlegung und Zuordnung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung fehle. Oft sei nicht mehr klar, wer an wen berichtet und von wem Weisungen und Aufträge erhält. Beides führt zu Verunsicherungen, unnötigen Streitereien und damit zu Reibungs- und Motivationsverlusten. Weil die Berichtswege nicht eindeutig sind, wissen die Beschäftigten oft auch nicht, an wen sie sich mit ihren Anliegen und Verbesserungsvorschlägen, aber auch mit ihren Beschwerden wenden können. Während sich die Beschäftigten mit dem Wachstum des Unternehmens mehr Transparenz durch Strukturen und Regelungen erhoffen, fürchtet die Geschäftsleitung ihrerseits durch deren Einführung gerade den Verlust an Dynamik und Flexibilität.

So erstaunt es nicht, dass Start-up-Unternehmen in der Regel nicht tarifgebunden sind und unter dem Deckmantel der Flexibilität großzügig über einschlägige gesetzliche Bestimmungen etwa aus dem Betriebsverfassungsgesetz, dem Arbeitszeitgesetz, der Arbeitsstättenverordnung oder dem Bundesdatenschutzgesetz hinwegsehen.

Um den schnellen Personalaufbau realisieren zu können, muss die Stammbesetzung ohne Entlastung zusätzlich zu ihrem Tagesgeschäft oft auch noch die Einarbeitung der Neuen übernehmen. Diese Konstellation führt zu Verlierern auf beiden Seiten: Die alten Mitarbeiter sind unzufrieden, weil sie überfordert sind. Die Neuen sind es auch, weil sie als zusätzliche Belastung nicht wirklich willkommen geheißen und optimal eingearbeitet werden, sondern häufig sich selbst überlassen bleiben.

Kennzeichnend für investorengetriebene Unternehmen ist oft auch, dass in der Belegschaft wie in den meisten jungen Unternehmen die ausgewogene Altersmischung fehlt. Spätestens in einer Krisensituation, wenn das Unternehmen unter Stress gerät, zeigt sich, was erfahrene Mitarbeiter wert sind, die so schnell nichts aus dem Gleichgewicht bringt. Immer wieder lässt sich feststellen, dass die Belegschaft zwar von der Geschäftsidee weiß, aber die Unternehmensphilosophie und die Strategie nicht kennt und mitträgt, mit der sie am Markt erfolgreich umgesetzt werden soll. Wichtige Kennziffern zum Unternehmenserfolg sind der Mehrheit der Beschäftigten unbekannt. Die meisten von ihnen machen lediglich ihren Job. Sie glühen aber nicht vor Begeisterung für ihr Unternehmen.

Die Frage, ob sie sich als Humankapital im Unternehmen geschätzt fühlen, wird von den Mitarbeitern aufgrund der von ihnen gemachten konkreten Erfahrungen eher verneint. Die Ursache liegt darin, dass in den investorengetriebenen Start-ups im Umgang mit den Mitarbeitern das Führen nach Zahlen dominiert. Die Mitarbeiter fühlen sich als Funktions- und Kostenträger, die ihren Ergebnisbeitrag abzuliefern haben, und werden auch so behandelt. Sie arbeiten nicht etwa deshalb länger, weil sie sich mit Begeisterung für die Ziele des Unternehmens einsetzen, sondern weil Mehrarbeit für sie in ihrer Abhängigkeit schlichtweg alternativlos ist. Ein großes Konfliktpotenzial liegt in der Vergütung der Beschäftigten, wenn das HR-Management die Gehaltsstruktur nicht immer wieder nachvollziehbar und transparent an veränderte Anforderungen anpasst.

## FAZIT AUS DEM SCREENING

Nicht mehr zeitgemäße Organisations- und Gehaltsstrukturen, demotiviertes Personal und schlechte Performance führen zu Produktivitätsverlusten, schmälern die betriebliche Wertschöpfung, kos-

ten Umsatz und verursachen letztendlich den Abstieg eines Unternehmens. Die Beschäftigten reklamieren heute vorrangig nicht, dass sie aufgrund der Arbeitsverdichtung und des Personalabbaus mehr arbeiten müssen. Als stressauslösend und belastend empfinden sie vielmehr die Rahmenbedingungen, unter denen sie ihre Leistung erbringen sollen. Bemängelt werden ungenügende Information und Qualifizierung bei neuen Abläufen und Verfahren, suboptimal organisierte Arbeitsprozesse, zu wenig Rekreationszeit, Doppelbelastung durch das Tagesgeschäft und gleichzeitig laufende Projektgruppen und Ungleichverteilung der Arbeitslasten. Ein weiterer Kritikpunkt sind Vorgesetzte, die selbst unzufrieden und überlastet sind und folglich weder Zeit noch Kraft haben, durch Zuwendung, Anerkennung und Unterstützung motivierend zu wirken.

## BAUSTEINE FÜR DEN ERFOLG

Damit ein Start-up-Unternehmen, sei es ideen- oder investitionsgeleitet, langfristig am Markt erfolgreich sein kann, sind grundsätzliche Bausteine wichtig:

**Unternehmensphilosophie** In den investitionsgeleiteten Start-ups müsste die Geschäftsführung einen radikalen Paradigmenwechsel einleiten. Statt des zu erzielenden Profits sollten die Mitarbeiter im Fokus der Unternehmenspolitik stehen. Nur Mitarbeiter, denen das Unternehmen mit Respekt, Anerkennung und Wertschätzung begegnet, werden sich ihrerseits mit Begeisterung und Engagement für die Geschäftsziele einsetzen und ihr ganzes Potenzial abrufen. Der Profit ergibt sich dann aus der hohen Leistungsbereitschaft und der optimalen Motivation und nicht aus dem Druck monetärer Zielvorgaben.

**Glaubwürdigkeit und Vertrauen** bedingen sich gegenseitig. Glaubwürdig ist eine Geschäftsleitung dann, wenn sich ihre Taten mit ihren Worten decken, sie die Maßstäbe, die sie bei anderen anlegt, auch für sich selbst gelten lässt und damit authentisch bleibt.

Heute werden dringend Führungskräfte gebraucht, die bereit und in der Lage sind, eine Vertrauenskultur zu schaffen. Vertrauen ist der zwischenmenschliche ‚Kitt‘, ohne den eine soziale Gemeinschaft zerfällt, eine Organisation nicht funktioniert und ein Unternehmen auf Dauer nicht ertragsstark bleibt.

Mitarbeiter schenken aber der Geschäftsleitung und den nachgeordneten Führungskräften nicht einfach ihr Vertrauen. Die Führungskräfte müssen es sich vielmehr hart erarbeiten, indem die eigene Programmatik offen und verlässlich, glaubwürdig und authentisch in die Praxis umgesetzt wird. Vertrauensbildende Maßnahmen bedürfen des direkten und intensiven personalen Bezugs, des Gesprächs, in das sich die Vorgesetzten selbst voll und ganz mit einbringen.

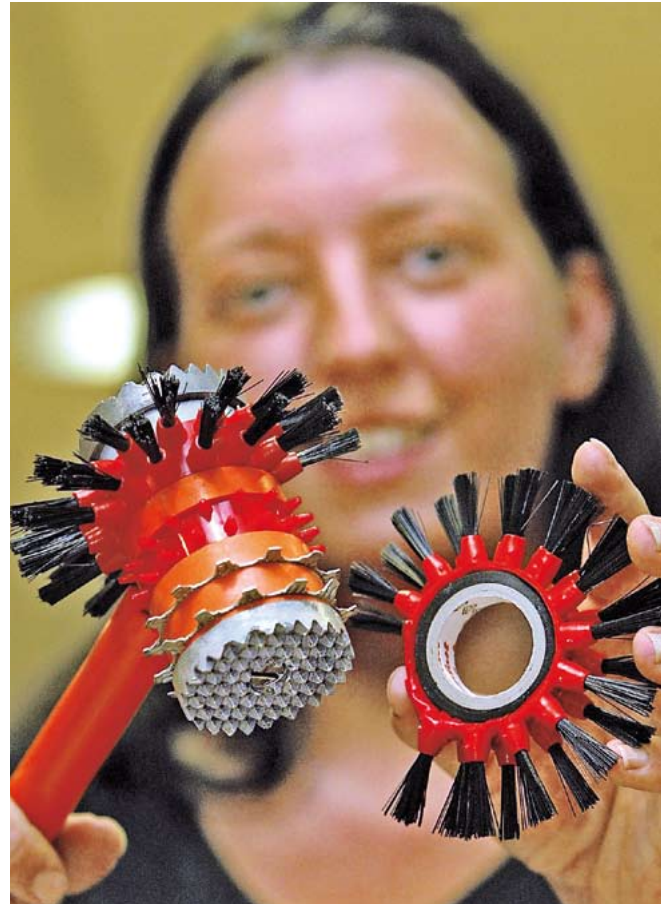
**Kommunikation** Ob in einem Unternehmen gut oder schlecht kommuniziert wird, lässt sich nicht an der Menge des Papiers und der Mails, die täglich auf die Belegschaft herabprasseln, ablesen. Die Qualität von Kommunikation hängt davon ab, dass sie zwischen der Geschäftsleitung und der Belegschaft offen, symmetrisch, glaubwürdig, verlässlich und vor allen Dingen face-to-face praktiziert wird. Gerade in einer Welt, die für die Menschen immer undurchschaubarer und abstrakter wird, kommt dem Gespräch eine unersetzliche Bedeutung zu. Wer die Mitarbeiter für sich gewinnen und sie für das Unternehmen begeistern will, muss sich dafür Zeit nehmen und mit ihnen reden. Eine tragfähige, belastbare, vertrauensvolle Bindung entsteht nur über Gespräche, normalerweise nicht durch schriftliche Kommunikation.

**Führungskräfte und Mitarbeiter** Mitarbeiter, die Führungsverantwortung übernehmen, müssen systematisch auf diese Aufgabe vorbereitet, begleitet und in ihrer Entwicklung regelmäßig evaluiert werden. Das Verhältnis zwischen Unternehmen und Mitarbeitern muss auf allen Ebenen ausgewogen sein. Die Mitarbeiter müssen wissen und im täglichen Umgang spüren, dass sie ihren Vorgesetzten auf Augenhöhe begegnen können. Nur dann fühlen sie sich als gleichwertige Partner anerkannt und geschätzt. Wenn die Geschäftsführung fordert, dass die Beschäftigten im Rahmen des Arbeitsvertrags ihr Bestes geben sollten, dann können die Beschäftigten umgekehrt vom Unternehmen zu Recht das Gleiche für sich erwarten.

Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung von Mitarbeitern müssen klar festgelegt und zugeordnet sein. Es muss unstrittig sein, wer an wen berichtet und von wem Weisungen und Aufträge erhält. Ebenso muss aber auch klar sein, dass diese Festlegungen dynamisch sind und im Rahmen der Organisationsentwicklung prozessbezogen immer wieder an veränderte Anforderungen anzupassen sind.

**Personalentwicklung und Anerkennungskultur** Mitarbeiter haben ein Recht darauf, zu wissen, wo sie stehen. Der zuständige Vorgesetzte muss daher mit ihnen regelmäßige Performance-Gespräche und einmal im Jahr ein Gehalts- und Potenzialgespräch führen, in dem Aufgaben und Ziele, die weitere Gehaltsentwicklung, Fördermaßnahmen und die Eignung, andere Aufgaben (auch Führungsaufgaben) zu übernehmen, dokumentiert werden.

Im Unternehmen muss eine Anerkennungskultur über die regelmäßigen Performance-Gespräche und die Jahresgespräche hinaus etabliert werden. Kurzfristige Sonderaufträge, Vertretung von Kollegen, Projektarbeit, die Vertretung des Unternehmens in externen Gremien oder Arbeitsgruppen oder die Einarbeitung neuer Mitarbeiter sind keine Selbstverständlichkeit. Solche Leistungen müssen anerkannt und im besten Sinne honoriert wer-



Erfinderin Claudia Wagenhofer mit ihrem „Allzweckhammer“ für den Haushalt und unterwegs, 2004 auf der Erfinder-Fachmesse iENA vorgestellt.

den. Hier ist eine große Palette auch von nichtmonetären Maßnahmen vorstellbar, wie zum Beispiel die Entlastung bei Projektarbeit und bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter, Arbeitsbefreiung, Sonderurlaub, Gutscheine unterschiedlicher Art, sich Zeit nehmen für ein längeres Anerkennungsgespräch, Entsendung zu einer Messe oder einer Qualifizierungsmaßnahme et cetera.

**Feedback-Kultur** Unternehmen, die am Markt operieren, wollen wissen, was die Kunden über sie denken und ob sie mit den erbrachten Leistungen zufrieden sind. Systematisches Kunden-Feedback wird gebraucht, um das Unternehmen am Markt immer wieder neu zu justieren.

Das Gleiche gilt aber auch im Innenverhältnis zu den Mitarbeitern. Die Geschäftsführung mit ihrer Führungsmannschaft sollte vor allem aus Gesprächen (weniger durch schriftliche, meist anonyme Befragungen) wissen, was die Beschäftigten denken, was sie wollen und was sie von dem Unternehmen halten. Im Außenverhältnis sind die Beschäftigten Botschafter, die das Image des Unternehmens und seinen Ruf ganz stark mitprägen.



Bionade-Produktion in Ostheim (Rhön). Auf dem Getränkemarkt haben in den letzten Jahren zahlreiche Newcomer eine Nische gefunden.

Diese interne Feedback-Kultur muss in den Köpfen der Vorgesetzten dauerhaft implementiert und von der Geschäftsführung ausdrücklich gefördert werden. Die Mitarbeiter müssen ermutigt werden, sich zu Wort zu melden, ohne dass sie Angst haben, dafür negativ sanktioniert zu werden. Rückmeldungen der Mitarbeiter zu Mängeln in den Arbeitsabläufen, in der Performance, in der Zielerreichung oder in der Kundenbetreuung sind Seismografen und Frühwarnsysteme, die auf Optimierungschancen hinweisen. Vorgesetzte, die diese Feedbacks und damit die Mitarbeiter nicht ernst nehmen und sie zu unterdrücken versuchen, weil sie sich selbst gefährdet sehen, sind ihren Führungsaufgaben nicht gewachsen.

**Formales** Das HR-Management sollte bei Neueinstellungen auf eine ausgewogene Altersstruktur achten und die Gehaltsstruktur immer wieder nachvollziehbar und transparent an veränderte Anforderungen anpassen. Langjährig Beschäftigte, die inzwischen in Führungspositionen aufgestiegen sind, dürfen zum Beispiel nicht schlechter bezahlt werden als ihre später eingestellten nachgeordneten Mitarbeiter.

Zudem ist wichtig, dass die Geschäftsführung durch Erklärungen und ihr alltägliches Handeln deutlich macht, dass einschlägige gesetzliche Bestimmungen einzuhalten sind, Verstöße nicht geduldet und entsprechend gehandelt werden.

## MENSCHLICH-SOZIALER ZUSATZNUTZEN

Start-up-Unternehmen haben nicht automatisch schon deshalb moderne Organisations- und Führungsstrukturen, weil sie ein trendiges, modernes Produkt des gerade angesagten Zeitgeistes auf den Markt bringen. Auch sie stehen vor der großen Herausforderung, ein auf Vertrauen basierendes Betriebsklima zu schaffen, das wieder zu einem wichtigen Produktivfaktor in der internen Wertschöpfungskette werden kann. Der Lohn für dieses Investment ist ein menschlich-sozialer Zusatznutzen. Dieser Mehrwert lässt sich nicht berechnen, nicht messen, nicht wiegen, aber er lässt sich spüren in der Art und Weise, wie Menschen in diesem Unternehmen miteinander umgehen, zusammenarbeiten, gemeinsam Ziele anstreben und nachhaltig erfolgreich sind. ●