

# Zum Springen brauchen Sie eine Basis

von Pascal Kowsky

## Kurzübersicht

- o Ein organisatorisches Fundament allein kann Wachstumssprünge erleichtern, aber nicht ermöglichen.
- o Wer ohne Wachstumsschmerzen wächst, bleibt hinter seinen Möglichkeiten.
- o Je stärker das Wachstum, umso eher sind Festlegungen zur Organisation „auf Sicht“ und erfordern erneutes Hinterfragen.



„Noch ein Auftrag, dann bricht das System zusammen“ – ein häufiges Luxusproblem in Phasen starken Wachstums. Solch ein Artikel in der Corona-Krise? Jawohl, gerade jetzt ist das Thema von Relevanz: In der Krise haben viele Unternehmen neue Geschäftsfelder erschlossen, bei denen die etablierten Abläufe an ihre Grenzen stoßen. Und spätestens, wenn die Nachfrage im eigenen Markt wieder einen Schub bekommt, stehen die Vorzeichen für Wachstum nicht schlecht. Dieser Beitrag gibt Impulse, worauf es sich in der Organisationsgestaltung gerade in Wachstumsphasen zu achten lohnt.

- o **Richten Sie den Fokus auf Kernprozesse.** Denn Probleme und Verbesserungen in Kernprozessen haben einen stärkeren Einfluss auf den Kunden und damit den Unternehmenserfolg als in den Supportprozessen. Kernprozesse sind Prozesse, die unmittelbar zur Leistungserstellung bzw. zum Kundennutzen beitragen. Dem gegenüber schaffen Supportprozesse keinen direkten Kundennutzen – sondern sind unmittelbar oder mittelbar für die Durchführung der Kernprozesse erforderlich. Ob ein Prozess ein Kernprozess ist, können Sie mit folgender Prüffrage beantworten: Bringt eine Verbesserung des Prozesses mehr Kunden/Aufträge oder mehr Kundenzufriedenheit?
- o **Positionieren Sie bewusst den Schieberegler zwischen Struktur und Freiraum.** Je mehr Erfahrung die Organisation in einem Geschäftsfeld hat, umso hilfreicher sind stabile Strukturen: Hat es bislang „auf Zuruf“ geklappt und nun ist die Anzahl der Aufträge/Kunden deutlich gestiegen, empfehlen sich definier-

te Prozesse und mit allen Beteiligten geklärte Schnittstellen. Dem gegenüber ist ein hohes Maß an Flexibilität und gemeinsames Lernen ratsam, wenn ein neues Geschäftsfeld erschlossen werden soll. Das bedeutet für die Organisation: Statt eindeutiger Prozesse sollten nur die verantworteten Ergebnisse je Stelle beschrieben werden und ein häufiger Austausch zwischen den Teams sichergestellt sein – zur operativen Abstimmung und zum Austausch von Best Practices. Denn hier gilt es noch herauszufinden, was als Standard etabliert und strukturiert werden soll.

- o **Setzen Sie auf Wirksamkeit statt Vollständigkeit.** Jede Prozessdefinition stiftet einen Nutzen. Allerdings ist der Aufwand für eine saubere Definition mitunter höher als die erzielte Wirkung (insbesondere bei Support-Prozessen). Achten Sie deshalb darauf, dass die Prozessarbeit auf diejenigen Prozesse konzentriert ist, deren Weiterentwicklung einen echten Mehrwert schafft. Der Anspruch an eine allumfassende Prozesswelt ist gar nicht erforderlich, solange die Schnittstellen an den „Rändern“ der Prozesse mit den Schnittstellenpartnern eindeutig verabredet sind.

Sicher ist zur soliden Vorbereitung von Wachstumsinitiativen oder zum Verarbeiten vergangener Wachstumssprünge ein Projekt zur Organisationsentwicklung ein geeignetes Vehikel. Doch bedenken Sie, dass die Arbeit an der Prozesswelt kontinuierlich sinnvoll ist. Stellen Sie deshalb sicher, dass unabhängig von der Wachstumsphase Ihre Mitarbeiter die Standards regelhaft hinterfragen und weiterentwickeln.