

Unsichtbare Grenzen durchbrechen

WERKSTATT Wirkliches Wachstum entsteht nicht im Gleichmaß, sondern im Umbruch: Unternehmen, die ihre unsichtbaren Grenzen erkennen und bewusst durch Krisen navigieren, schaffen den entscheidenden Sprung zu nachhaltiger Stärke.

VON ROLAND E. SCHÖN



Als CEO eines mittelständischen IT-Unternehmens stand der Geschäftsführer vor einem Rätsel: Trotz hervorragender Marktposition und einer motivierten Belegschaft stockte das Wachstum. Routinierte Abläufe wurden plötzlich kompliziert, Entscheidungen dauerten länger, die Mitarbeiter wirkten zunehmend frustriert und die Ertragslage war rückläufig. Was war passiert? Das Unternehmen hatte eine unsichtbare Schwelle erreicht, auch Wachstums- oder Entwicklungsschwelle genannt – einen jener kritischen Wendepunkte, die über Erfolg oder Scheitern entscheiden.

Bereits in den 1970er-Jahren hat der Organisationsprofessor Larry E. Greiner (Harvard Business School) in seinem Wachstumsmodell dargestellt, dass erfolgreiche Unternehmen in ihrer Entwicklung immer wieder derartige Wachstumsschwellen und damit verbundene Krisen überwinden müssen.

Die Anatomie organisatorischer Wendepunkte

Unternehmen durchlaufen derartige Entwicklungsphasen regelmäßig, die verblüffende Ähnlichkeiten mit menschlichen Lebensphasen aufweisen. Wie ein Teenager in der Pubertät müssen Organisationen periodisch ihre „Betriebssysteme“ grundlegend erneuern. Diese Entwicklungsschwellen sind keine Betriebsunfälle, sondern natürliche Evolutionsbarrieren und Wendepunk-

te, an denen Unternehmen gezwungen sind, sich grundlegend zu verändern, um weiter bestehen zu können. Die Forschung zeigt: Organisationen geraten typischerweise in Krisen, wenn sie ihre Größe verdreifachen.

Doch heute sind die Auslöser vielfältiger geworden. Neben klassischem Wachstum zwingen auch Generationswechsel, digitale und technologische Transformation, einschneidende Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, Wertewandel, veränderte Mitarbeitererwartungen und Zukunftsängste Unternehmen in solche Schwellenphasen qualitativer Art.

Die Warnsignale erkennen

Versierte Führungspersönlichkeiten entwickeln ein Gespür für die Vorboten von Entwicklungsschwellen:

- Wachstumsstagnation trotz Anstrengung, das heißt mehr Ressourcen führen nicht proportional zu besseren Ergebnissen
- Bisher reibungslose Prozesse werden kompliziert und funktionieren nicht mehr, Routine wird anstrengend
- Bisherige Verhaltensmaximen werden in der Organisation ignoriert und Informationen falsch interpretiert

- Selbst einfache Beschlüsse dauern unverhältnismäßig lange und Verantwortung wird abgeschoben
- die Arbeitsproduktivität sinkt und Führung wird schwieriger
- Identifikation und Motivation der Mitarbeitenden lassen spürbar nach

Das Phänomen der vernetzten Probleme

Das Tückische an Entwicklungsschwellen: Die Probleme treten nicht isoliert auf, sondern vernetzen sich zu einem komplexen Geflecht. Wie Dr. Rudolf Mann, Vorreiter vom Controlling zum ganzheitlichen Management, betonte: „Nur durch ganzheitliches Denken und Handeln lassen sich solch komplexe Herausforderungen in Organisationen nachhaltig bewältigen“.

Ein Beispiel aus der Praxis: Ein mittelständisches Technologieunternehmen wuchs binnen drei Jahren von 150 auf über 300 Mitarbeiter. Plötzlich häuften sich die Symptome: Die Führungsebene war überlastet, neue Mitarbeiter fanden sich nicht zurecht, Projekte liefen unkordiniert, Kunden beschwerten sich über längere Reaktionszeiten und mangelnde Qualität. Einzelmaßnahmen – mehr Personal hier, neue Software dort, Erhöhung der Qualitätskontrolle – brachten keine signifikante Verbesserung. Erst als das Management Führungsstrukturen, Kommunikation, Arbeitsabläufe und Unternehmenskultur grundlegend veränderte, gelang der Durchbruch.

Die neuen Schwellentypen

Während früher hauptsächlich Größenwachstum Entwicklungsschwellen auslöste, sind es aktuell qualitative Schwellen, die es zu überwinden gilt:

- Technologie-Schwellen wie KI und Automatisierung zwingen Unternehmen zu grundlegenden Veränderungen in Arbeitsweise und Produktion – laut McKinsey planen 87 Prozent der Führungskräfte bedeutende organisatorische Anpassungen.
- Markt- und kundenbezogene Schwellen wie neue Märkte durch US-Zollpolitik erfordern Anpassungen in Produkten, Vertrieb und Marketing.
- Der Eintritt der Generation Z und Alpha in die Arbeitswelt stellt etablierte Führungsmodelle grundlegend infrage. Diese Mitarbeiter erwarten Sinnhaftigkeit, eine gute Work-Life-Balance, Flexibilität und Mitbestimmung – Werte, die traditionelle Hierarchien herausfordern. Zu überwinden sind Generationen-Schwellen.
- Nachhaltigkeitsschwellen zwingen Unternehmen durch ESG-Anforderungen und Klimawandel zu grundlegenden Geschäftsmodell-Innovationen.

Erfolgreiche Führungskräfte sollten lernen, ihre Organisation als lebendigen Organismus zu begreifen.



BILD: PRIVAT

Zum Autor

Roland E. Schön ist Dipl. Wirtsch.-Ing., Experte für nachhaltige und ganzheitliche Unternehmerstrategien und Leiter des Strategie-Forums der Metropolregion Rhein-Neckar. www.RolandSchoen.de

Der Weg über die Schwelle: Praktische Strategien

1. Frühwarnsystem mit einem bewährten Check zur Identifikation einer Wachstums- und Entwicklungsschwelle:

Es gibt 20 Kriterien, die es zu bewerten gilt, um eine Entwicklungsschwelle zu erkennen: Zielklarheit, Konsens über die Zukunftsentwicklung, Ergebnisperspektive, Qualität der Führungsmannschaft, Nachfolgeregelung, zeitgemäßes Führungssystem, Organisationsstruktur, Informations- und Kommunikationsverhalten, betriebswirtschaftliches Steuerungssystem, Steuerung des Auftragsdurchlaufs, Fertigungstechnik, neue Technologien, zukunftsorientiertes Produktionsprogramm, Problemlösevorsprung für Kunden, Zielgruppenklarheit, Konfliktfreiheit der Absatzwege und Absatzmittler, eindeutige Marktsegmentierung, Finanzstruktur/Liquidität sind Beispiele für diese Kriterien.

Eine Entwicklungsschwelle liegt vor, wenn die Bewertung mehrerer Kriterien einen kritischen Wert überschreitet und die Herausforderungen vernetzt statt einzeln auftreten.

2. Ganzheitlich denken, systemisch handeln

Vermeiden Sie den Reflex, Symptome einzeln zu behandeln. Wichtig ist stattdessen die Wechselwirkungen zwischen Führung, Struktur, Kultur und Prozessen zu beachten. Wie Frederic Laloux in „Reinventing Organizations“ zeigt, erfordern evolutionäre Sprünge simultane, bewusste Veränderungen auf mehreren Ebenen parallel.

3. Die menschlichen Emotionen ernst nehmen

Heutige Entwicklungsschwellen sind oft von dem Wunsch nach mehr Autonomie und Sinnhaftigkeit der Mitarbeitenden getrieben. Unternehmen, die diesen Trend ignorieren, riskieren ihre Talente und ihre Innovationskraft zu verlieren. Schaffen Sie Räume für unternehmerisches Denken auf allen Ebenen. In einer Zeit beschleunigten Wandels werden Entwicklungsschwellen häufiger und unvorhersagbarer.

Die Kunst der rechtzeitigen Transformation

Das Gefährlichste ist, Entwicklungsschwellen zu ignorieren und weiterzumachen wie gewohnt. Dann mutiert bisher gesundes Wachstum zu unkontrolliertem „Wuchern“ – einem Zustand, der oft in Sanierungsfälle mündet.

Ein Beispiel: Ein schnell wachsendes E-Commerce-Unternehmen verdoppelte jährlich seinen Umsatz, ohne die Führungsstrukturen anzupassen. Der Gründer-CEO versuchte weiterhin, alle wichtigen Entscheidungen selbst zu treffen. Die Folge: Burnout in der Führung, demotivierte Mitarbeiter und schließlich ein drastischer Umsatzeinbruch. Erst nach einer schmerhaften



Restrukturierung – Rückbesinnung auf Kernkompetenzen, Aufbau professioneller Managementstrukturen und Delegation von Verantwortung – fand das Unternehmen zu nachhaltigem Wachstum zurück.

Die Chance:

Einzigartigkeit durch Transformation

Entwicklungsschwellen sind mehr als nur Hindernisse – sie sind Gelegenheiten zur Differenzierung. Unternehmen, die diese Phasen bewusst gestalten, entwickeln oft ihre stärksten Wettbewerbsvorteile. Sie werden nicht nur größer, sondern auch einzigartiger und widerstandsfähiger.

Wie Simon Sinek treffend formuliert: „Die besten Unternehmen sind nicht die, die den Wettbewerb nachahmen, sondern die, die ihren eigenen, authentischen Weg gehen“.

Entwicklungsschwellen zwingen zur Selbstreflexion und zur Neudefinition der eigenen Identität – ein Prozess, der zu echter Marktdifferenzierung führen kann.

Praktische Schritte für die Führung

- Workshop mit dem Führungsteam und Durchführung des Checks „Wachstums- und Entwicklungsschwellen“. Ableiten von Maßnahmen.
- Holen Sie Feedback von Mitarbeitern, Kunden und Partnern ein.
- Manchmal braucht es den Blick von außen, um Betriebsblindheit zu überwinden. Scheuen Sie sich nicht, einen externen Berater anzuheuern.
- Planen Sie die Veränderungen in aufeinander abgestimmten Phasen. Überprüfen Sie, ob ein strategischer Veränderungsprozess mit Vision der Mitarbeitenden nicht der effektivste Weg sein könnte.



Langfristige Vorbereitung

- Bauen Sie vorsorglich organisatorische Spielräume ein, flexible Strukturen, die sich schnell anpassen lassen.
- Investieren Sie kontinuierlich in Führungsentwicklung auf allen Ebenen.
- Schaffen Sie eine Kultur des konstruktiven Wandels, bevor er erzwungen wird.

Fazit: Den Organismus Unternehmen bewusst steuern

Erfolgreiche Führungskräfte haben eines gemeinsam: Sie verstehen ihr Unternehmen als lebendigen Organismus, der natürliche Entwicklungsphasen durchläuft. Sie antizipieren Schwellen, statt von ihnen überrascht zu werden. Sie gestalten Transformation, statt sie zu erleiden.

In der Zeitenwende werden Entwicklungsschwellen häufiger und unvorhersehbarer. Doch für Führungskräfte, die diese Dynamik verstehen und beherrschen, eröffnen sich außergewöhnliche Chancen: Sie können ihre Organisationen nicht nur größer, sondern auch stärker, agiler und einzigartiger machen.

Die Frage ist nicht, ob Ihr Unternehmen die nächste Entwicklungsschwelle erreichen wird – sondern ob Sie bereit sind, diese als Sprungbrett für den nächsten Evolutionsschritt zu nutzen.

Um zum Fallbeispiel am Anfang meiner Ausführungen zurückzukommen: Nach einem Jahr intensiver Transformation führt die Geschäftsführung heute nicht nur erfolgreicher, sondern auch mit deutlich höherer Mitarbeiterzufriedenheit. Der Schlüssel war die Erkenntnis, dass Entwicklungsschwellen keine Hindernisse sind – sondern Einladungen zur Neuerfindung.

DÖRR

planen+
einrichten

**Einbau-
schränke**

Q7,17, am Ring,
68161 Mannheim
0621-86241132
www.doerr-ma.de

Tapeten

Gardinen

**gute
Ideen**

**Sitznischen
nach Maß**