

Prinzipien des Wachstums – Skalierung von Excellence

In unserer Beratungspraxis haben wir auch mit Turnaround Situationen zu tun, wo ungestümes Wachstum zu Ertragsproblemen und zu Liquiditätsengpässen führte.

Der Versuch, Wachstum allein durch zusätzliche Investitionen in neue Produkte, Innovationen und Märkte zu erreichen, ist nicht immer zielführend.

Investitionen spielen ihr Geld nicht automatisch zurück. Im Gegenteil, nachhaltiges Wachstum erfordert viel Know-how, genaue Beobachtung und gezielte Maßnahmen, um die Entwicklung der neuen Projekte und Programme Schritt-für-Schritt zum Erfolg zu führen. Erfolgreiches Wachstum folgt allerdings bewährten Prinzipien. Die alleinige Investition in Kapazitäten führt nicht zu nachhaltigem Erfolg. Die bedachte Entwicklung der Stärken und Kompetenzen, der betrieblichen Excellence, über alle Abteilungen, Prozesse und Märkte hinweg, ist entscheidend.



@Coloures-Pic/Fotalia

Einige dieser Prinzipien sind hier zusammengefasst:

- Beim Wachstum einer Organisation werden mehr Hierarchien und Prozesse notwendig. Diese sollen genutzt werden, um schädliche Bürokratie zu zerstören, statt sie aufzubauen. Gute Komplexität, die der Kunde belohnt, muss von schlechter Komplexität, die Wertschöpfung zerstört, scharf unterschieden werden.
- In der Skalierung geht es um die Verbreitung der richtigen Denkhaltung. Die Aufgabe des Managers ist es nicht nur, die Zahlen zu steigern. Vielmehr besteht die Herausforderung darin, die Leistungsfähigkeit zu erhalten und zu erweitern, während die Organisation wächst.
- Skalierung erfordert Addition und Subtraktion – es ist ein Problem von mehr und weniger.
- Eine wichtige Herausforderung ist das Lernen, wie man die richtigen Kompromisse zwischen Maßschneiderei (jeder macht es nach seiner Art) und Zentralismus (zentrale Vorgaben) macht, – diese Trade-offs sind die wichtigsten Entscheidungen für die Skalierung.

- Manchmal ist ein Provisorium die beste Lösung, besser jedenfalls als gar nichts.
- Respektiere das Fiasko – das schreckliche Trio von Illusion, Ungeduld und Inkompetenz.
- Manchmal ist es besser, langsamer zu werden, um letztlich schneller und wirksamer zu skalieren.
- Verknüpfen von heißen Themen mit praktischen Lösungen (bekanntes Beispiel dazu: eine Schülergruppe zertrümmerte Wassermelonen, um den Effekt von Fahrradhelmen zu demonstrieren).
- In Anlehnung an das Lean Management ist es wichtig, einen Austausch zwischen MitarbeiterInnen herzustellen und Best Practices aktiv zu verbreiten.
- Das richtige Denken ist von „schlecht zu großartig“, nicht von „gut zu großartig.“ Am Weg zu Spitzenleistungen besteht die erste Aufgabe darin, destruktive Überzeugungen und Handlungen zu eliminieren.
- Für die Führungskraft ist es wesentlich, die Teams und Organisationen mit Identifikation aufzubauen. Damit die MitarbeiterInnen handeln, als würde ihnen „der Laden gehören“.

Diese Prinzipien sind in Anlehnung an Bob Sutton's und Huggy Rao's „*Scaling up Excellence: Getting to More Without Settling for Less.*“ (2014), beschrieben worden.

Die scheinbar einfache Aufgabe, bestehende Kompetenzen auf neue Herausforderungen zu skalieren, ist in der Umsetzung nicht ganz trivial. Dieser Prozess heißt auch LERNEN, was ein immerwährendes Überdenken und Neu-Denken erfordert.

Dazu kommt, dass viele ManagerInnen die Fähigkeiten ihres Unternehmens aus Betriebsblindheit verzerrt wahrnehmen: Manche Kompetenzen werden gar nicht als solche erkannt, denn sie werden bereits als selbstverständlich gesehen.

Andere Stärken wiederum werden so sehr überbetont, dass sie zu Schwächen abdriften. Als Beispiel dient hier eine Innovationsbegeisterung, die auf Disziplin, Kriterien und Prozesse verzichtete und zu vielen unterfinanzierten Projekten führte.

Aber letztendlich sind Anwendungen, Innovationen und der Wachstum in neuen Märkten notwendiger denn je. Daher ist die effektive Skalierung der Excellence eine unternehmerische Aufgabe, die von der Geschäftsleitung systematisch und zielorientiert verfolgt werden soll.

Fragen Sie unseren Performance-Experten; Andreas Sattlberger, wie man mit dem Excellence Management-Ansatz durch tägliche Verbesserung aus der Mittelmäßigkeit heraustreten kann um Erfolgspotenzial zu realisieren.

Mag. Andreas Sattlberger, MBA
procon Unternehmensberatung GmbH
Geschäftsbereichsleiter Performance
sattlberger@procon.at

