



Wachstum...

... ist eine Bergwanderung
und keine Gipfelerstürmung

Wachstum tut gut

- Wachstum stiftet Energie und motiviert (siehe Frühjahr)
- Ein Kind muss wachsen, um er-wachsen zu werden



Wie verhält es sich mit Organisationen?

- Wachstum gilt als unverzichtbar und lebensnotwendig für Organisationen
- Jeder dritte Gründer macht riskantes Wachstum für sein Scheitern verantwortlich (Quelle Europäische Wirtschaftsforschung)
- Dilemma: Meist wachsen Organisationen nicht geplant, sondern irgendwie
- Häufig ist Wachstum ein Selbstzweck unternehmerischer Tätigkeit: „Wer nicht wächst, der stirbt“
- Ist eine Organisation er-wachsen, wenn sie groß ist? Oder wenn sie gesund und stabil ist?

Was ist eigentlich Wachstum?

- Es gibt keine klare Definition: „Die positive Veränderung von Betriebsgrößen“
 - o z.B. Umsatz, Mitarbeiter, Produktion, Marktanteil
- Im Wachstum ist der Blick vorrangig auf unternehmerischen Erfolg gerichtet
 - o Markterfolg
 - o Zusätzlicher Umsatz
 - o Marktposition sichern
- Bei NPO insbesondere
 - o Höchstmöglichen Nutzen bei Zielgruppen erzielen - mit hoher Wirkung
 - o Die (soziale) Nachfrage bestmöglich bedienen
- Häufige Annahme: Wenn man wächst, wird man attraktiver für Geldgeber
Dilemma: Oftmals werden rein quantitative Kennzahlen zu Grunde gelegt.

Preis des Wachstums: Wachstumsschmerzen

Bei Kindern treten sie meist nachts in den Beinen auf. Es liegt höchst wahrscheinlich daran, dass Weichteile und Knochen unterschiedlich stark wachsen und es so zu Spannungen kommt.

- Vergleich zur Organisation: Auf allen Ebenen kommt es zu Spannungen: Ressourcen, Prozesse und Strukturen sind ebenso betroffen wie Führung, Kommunikation, Werte und Identität.
- Dies sind Symptome für organisationalen Stress
- Empfehlung: Nicht die Wachstumsschmerzen vermeiden, sondern als Früherkennungssignal wahrnehmen; entsprechend Handlungsoptionen prüfen
- Aber wie? Durch Innehalten – wie bei Pausen bei einer Wanderung



Kein Wachstum ohne Wachstumsschmerzen

Ohne Wachstumsschmerzen kein Wachstum

Wachstum braucht

1. **Ressourcen:** Dazu gehören Mitarbeiter, Infrastruktur, Kultur als Ressource, Finanzausstattung.
2. **Struktur und Prozesse:** Man arbeitet häufig in gewohnten Strukturen, die früher erfolgreich und funktional waren, unterdessen aber nicht mehr passen. Dadurch passieren häufig „Feuerlöschaktionen“. Auch Angst vor der Veränderung führt zu Schmerzen: Empfehlung: Genaues Hinsehen wo man steht.
3. **Führung und Kommunikation:** Bei Wachstum muss Verantwortung auf mehr Schultern verteilt werden. Delegation und Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeitenden. Z.B. früher gab es immer 1:1 Gespräche zwischen Chef und Mitarbeiter. Nun werden sie ersetzt durch Info-Meetings, an denen aber nicht alle teilnehmen können.
4. **Vision, Werte und Identität:** Mit dem Wachstum werden zentrale identitätsstiftende Werte und Überzeugungen in Frage gestellt. Was für eine Organisation wollen wir sein? Es vergrößert sich die Distanz zum Inhaber. Werte wie persönliche Nähe werden in Frage gestellt.

Fazit

Es hilft, die eigene wachsende Organisation als lernende Organisation zu betrachten und sich die Frage zu stellen, wo will ich mit meiner Organisation hin-(wachsen). Weg vom Reagieren – hin zu Agieren und Steuern.

Organisationen, die einen nachhaltigen Wachstumspfad einschlagen, wachsen nicht um jeden Preis. Sie reflektieren für ihre Organisation

- Wachstumsziele
- Wachstumsvoraussetzungen
- Eigene Kultur (was ist uns wichtig)
- gemachte Erfahrungen
- und richten Ihren Wachstumsprozess daran aus.