

Interview

zur „Good-to-Great“-Strategie von Jim Collins



mit Frederick Jay, Leiter Branchenmanagement
Heavy Industries, Schaeffler Technologies

Was genau fasziniert Sie an der „Good-to-Great-Strategie“ am meisten?

Die Fokussierung.

Ich denke, das ist ein wesentlicher Teil des Grundprinzips von „Good-to-Great“. Es führt dazu, dass wir alle in eine klare Richtung gehen. Die strukturierte Vorgehensweise dient hervorragend, bereits bekannte Managementprinzipien auch tatsächlich anzuwenden.

Was möchten Sie damit erreichen?

Eine weitere Fokussierung in unserem Sektor. Zudem möchte ich damit auch den Teamgedanken stärken. Die Vorgehensweise zur Anwendung der „Good to Great“-Prinzipien ist eine gute Methode, insbesondere meinen relativ jungen Führungskräften strategisches Managen zu vermitteln.

Wie konnten Sie die Führungskräfte in Ihrem Bereich von der Good-to-Great-Strategie überzeugen?

Meine eigene Begeisterung trug wesentlich dazu bei. Der Workshop¹ mit den Führungskräften war letztlich der Schlüssel zur erfolgreichen Einfüh-

rung. Auch bisherige Skeptiker von Managementbüchern sind nun überzeugt.

Welchen Unterschied erwarten Sie im Vergleich zu Ihrem bisherigen strategischen Vorgehen?

Früher wurde Strategie nur im Business Development richtig gelebt. Jetzt sind auch alle Ingenieure aus der Anwendungstechnik integriert und bekommen hautnah mit, wenn etwas Neues implementiert werden muss. Das hat bei den mehr technikorientierten Ingenieuren ein größeres Verständnis für strategische Entscheidungen erzeugt. Alle ziehen jetzt am gleichen Strang.

Wie integrieren Sie dieses Prinzip aktuell bereits in den Arbeitsalltag Ihrer Mitarbeiter?

Wir haben Mitarbeiterinformationen auf allen Ebenen durchgeführt. Ich selbst habe die wichtigsten Prinzipien von „Good-to-Great“ auf zwei Folien dargestellt. Diese Folien habe ich als Karte ausdrucken lassen und allen Mitarbeitern an die Hand gegeben.

Was mich gefreut hat, war, dass die Mitarbeiter nicht infrage gestellt haben, dass wir irgendwo die Besten sein können, was ja ein Teil des Igel-Prinzips beinhaltet. Unser Management-Council, das aus Abteilungs- und Teamleitern sowie den Key Account Managern besteht, trifft sich alle vier Wochen.

Bei wichtigen Entscheidungen nutzen wir die definierten Inhalte des Igelprinzips. Wir gehen die drei wesentlichen Punkte durch und wissen dann, ob wir eine neue Aktivität starten sollen oder nicht. Unsere „Stop-Doing-List“ ist besonders hilfreich, um nicht nur altes Eingefahrenes zu machen, sondern sich auf die vereinbarte erfolversprechende Strategie zu konzentrieren.

Welche positiven Veränderungen können Sie bereits jetzt in der Anfangsphase erkennen?

Ich merke, dass manche Führungskräfte stärker darüber nachdenken, ob unsere Aktivitäten zu den drei Kreisen des Igelprinzips passen oder auf die Stop-Doing-List gehören. Und ich habe auch das Gefühl, dass unser sog. „Schwunggrad“, wie Collins es nennt, noch weiter angetrieben ist. Das zeigt mir, dass wir vieles richtig gemacht haben. ►

¹ Durchführung in Zusammenarbeit mit S. Bohn im Auftrag der Schaeffler-internen Organisationsentwicklung

Welches konkrete Vorgehen empfehlen Sie anderen Managern, die das Good-to-Great-Prinzip zur Businessstrategie einführen/anwenden möchten?

- Verpflichten Sie die Führungskräfte, das Buch zu lesen.
- Lassen Sie jede Führungskraft einen Teil daraus präsentieren
- Erarbeiten Sie im Workshop mit Ihren Führungskräften alle fünf Prinzipien der „Good-to-Great“ Strategie und die Umsetzung in den Alltag
- Bleiben Sie als Manager aktiv dran, in Ihrem Führungskreis die erarbeiteten Punkte regelmäßig einzubeziehen und Reviews zu allen Maßnahmen zu machen.

Das Interview wurde geführt von Susanne Bohn

Nürnberg, 03.03.2013