

Wachstum lernen in Klein- und Mittelunternehmen

Die Unternehmen flexibler und reaktionsschneller machen

25 Klein- und Mittelunternehmen (KMU) haben im Rahmen des von Mitarbeitern der **Hochschule RheinMain in Wiesbaden** und der **RKW Deutschland GmbH** (Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft) getragenen Projektes „Wachstum lernen – lernend wachsen“ ihre Wachstumsfähigkeit zielgerichtet weiterentwickelt. Das Verbundprojekt „Wachstum lernen - lernend wachsen“ wurde vom BMBF und dem ESF gefördert (Förderhinweis im Impressum). Dabei hat jedes Unternehmen seinen ganz eigenen Entwicklungsweg beschritten: So hat sich das eine die Voraussetzungen geschaffen, neue Geschäftsfelder effektiver zu erschließen. Ein anderes hat die Führungskräfte darauf vorbereitet, die strategischen Ziele des Unternehmens besser in die Mannschaft hineinzutragen. Wieder andere stellten ihre Organisation so um, dass sie die durch starkes Wachstum bedingten Effizienzverluste beseitigt haben und heute wirksamer zusammenarbeiten können als zuvor.

In allen Unternehmen haben die jeweiligen Projekte dazu beigetragen, dass Mitarbeiter mehr Verantwortung übernehmen und Strukturen geschaffen wurden, die die Flexibilität und Reaktionsfähigkeit des Unternehmens verbessert haben. Die Unternehmen beobachten den Markt und seine Veränderungen jetzt intensiver

und können die daraus resultierenden Impulse und Chancen exakter in internen Veränderungsprozessen umsetzen. Die Unternehmen haben gelernt, sich zu wandeln. Und die Unternehmer haben in den kontrollierten Veränderungsprozessen gelernt, „loszulassen“ und ihren Mitarbeitern mehr Verantwortung zu geben. Auf diese Weise können sie sich stärker aus dem Tagesgeschäft herauslösen und gewinnen Zeit für strategische Aufgaben.

Diese Zusammenfassung der Projektergebnisse der 25 KMU kann jedoch der Vielfalt und Unterschiedlichkeit der einzelnen Wachstumsprojekte nicht in vollem Umfang gerecht werden. Und sie lässt aus, wie schwierig es ist, Veränderungsprojekte im Unternehmen umzusetzen – und zwar so umzusetzen, dass sie sowohl die Ziele erreichen als auch einen Beitrag zur Förderung des unternehmerischen Denkens der Mitarbeiter sowie zur Steigerung der Lern- und Veränderungsfähigkeit des Unternehmens leisten.

Die Wachstumsprojekte wurden extern durch Berater begleitet, die einen neuen Weg der Wachstumsberatung gegangen sind. Zudem konnten die Unternehmer in regelmäßigen Entwicklungswerkshops ihre Erfahrungen und Fragen austauschen und sich gegenseitig unterstützen.



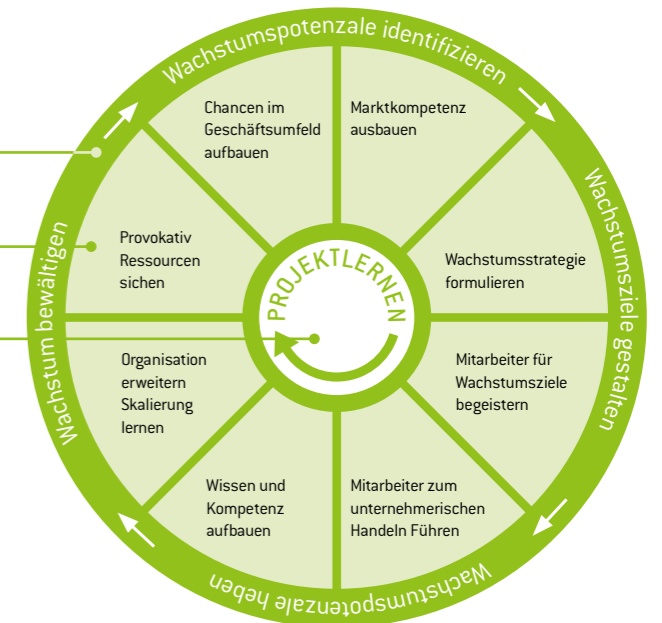
Das Projekt „Wachstum lernen – lernend wachsen“ ist ein Verbundprojekt, das von zwei Partnern getragen wurde: Forschungspartner war Prof. Dr. Klaus North von der **Hochschule RheinMain in Wiesbaden** mit seinen Mitarbeitern Dr. Thomas Hardwig und Manfred Bergstermann. Praxispartner war die **RKW Deutschland GmbH** (Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft), die als Teil des bundesweiten RKW-Netzwerkes die Dachorganisation der operativ tätigen regionalen RKW in den Ländern ist. Das RKW engagiert sich für den Erfolg insbesondere kleiner und mittelständischer Unternehmen in Deutschland. Es fördert Rationalisierung und Innovation, um Wachstum und sichere Arbeitsplätze zu erreichen.

Das Konzept der „Wachstumshebel“

Vier Herausforderungen des Wachstumsmanagements

Acht Wachstumshebel als Ansatzpunkte für betriebliche Gestaltungsvorhaben

Projektlernen zur Bewegung der Wachstumshebel



Das Vier-Punkte-Konzept der Wachstumsförderung

Das Konzept der Wachstumsförderung in KMU steht nun für die weitere Nutzung zur Verfügung. Es besteht aus vier wesentlichen Bausteinen:

1. Kontrollierte Wachstumsprojekte:

Die Wachstumsberatung basiert auf der Annahme, dass mit kontrollierten Wachstumsprojekten die Wachstumsfähigkeit des Unternehmens schrittweise verbessert werden kann. Jedes Wachstumsprojekt ist in sieben Schritte gegliedert:

- Wachstumsfähigkeit analysieren
- Projekt initiieren
- Verantwortung übernehmen
- Veränderungsprozess planen
- Lernen und verändern
- Ergebnisse reflektieren und bewerten
- Ergebnisse transferieren

Und jedes Wachstumsprojekt endet mit einer erneuten Analyse der Wachstumssituation, um Erfolge zu bewerten und den nächsten Entwicklungsschritt einzuleiten. Die Konzentration auf ausgewählte Wachstumsprojekte ist eine für KMU geeignete Vorgehensweise. Da diese Unternehmen nur über begrenzte Ressourcen verfügen, können sie so die Beschäftigung mit dem Tagesgeschäft und die Arbeit an langfristigen Verbesserungen besser ausbalancieren.

2. Wachstumshebel:

Entscheidend für den Erfolg des Veränderungsprozesses ist die Auswahl des richtigen Veränderungsthemas im Unternehmen. Hierzu wird in einer Diagnose der für das Unternehmen in der aktuellen Situation wesentliche Wachstumshebel bestimmt. Die Analyse arbeitet mit einem Modell, das auf der Kenntnis der zentralen Herausforderungen von KMU im Wachstumsprozess basiert. Dieses Wissen wurde in empirischen Untersuchungen in 124 KMU gewonnen und im Projektverlauf wissenschaftlich begleitet.

3. Projektlernen:

Nach der Phase der Diagnose folgt mit dem zweiten Schritt der Wachstumsberatung die Initiierung und das Starten des Veränderungsprojektes, das den ausgewählten Hebel bewegen soll. Zwei Grundideen des Vorgehens sind entscheidend: Zum einen soll die Lösung der Aufgabe an ein Projektteam delegiert werden, der Unternehmer steuert dieses Projekt aus der Distanz. Zum anderen soll der Projektauftrag erfolgreich abgeschlossen werden und dabei parallel die Fähigkeiten von Mitarbeitern, Teams und Unternehmen gezielt verbessern. Die Orientierung an der Methode des Projektlernens sichert den Erfolg.

4. Prozessbegleitung:

Da nicht alle KMU das Konzept der Wachstumsförderung aus eigener Kraft umsetzen können, stehen Wachstumsberater zur Verfügung. Ihre Expertise und ihre neutrale Außensicht helfen bei der Sicherung der Ergebnisse des Projektlernens. Das Beratungskonzept gründet auf einer systemisch orientierten Form der Prozessbegleitung, die als Hilfe zur Selbsthilfe angelegt ist.

Das Projekt „Wachstum lernen – lernend wachsen“ wurde im März 2011 beendet, jedoch steht das Projektportal mit ausführlichen Informationen zu Konzept und beteiligten Unternehmen weiterhin zur Verfügung (www.lernend-wachsen.de). Darüber hinaus sollen die entwickelten Leistungen (Wachstumsförderung durch Projektlernen und Wachstumsberatung) in geeigneter Form vermarktet werden.