

Thomas Hardwig
Manfred Bergstermann
Klaus North

Wachstum lernen

Eine praxiserprobte Handlungs-
anleitung zur Entwicklung
dynamischer Fähigkeiten in KMU

Mit vielen Fallbeispielen



m UNIVERSITÄT
^ LIECHTENSTEIN
Bibliothek

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
Prolog der Evaluation.....	7
Teil 1: Wachstum von Klein- und Mittelunternehmen.....	15
1 Wachstum verstehen.....	17
1.1 Was heißt nachhaltig profitabel wachsen?.....	18
1.2 Hemmnisse und Treiber des Wachstums innovativer Klein- und Mittelunternehmern.....	21
1.2.1 Untersuchungsmethodik.....	21
1.2.2 Gibt es Hemmnisse des Wachstums für KMU?.....	23
1.2.3 Kompetenzorientiertes Management als Treiber des Wachstums.....	27
1.2.4 Was KMU mit Kompetenzorientiertem Management besser machen.....	29
1.3 Dynamische Fähigkeiten als Antwort auf turbulente Märkte und als Wachstums treiber.....	33
1.4 Exkurs: Der Stand der Forschung zum Wachstum von KMU.....	41
1.4.1 Strategisches Lernen als Wachstumsfaktor.....	42
1.4.2 Unternehmerische Orientierung des Unternehmens.....	43
1.4.3 Individuelle Fähigkeiten als Wachstumsfaktor.....	43
1.4.4 Bewältigung von Wachstums- und Entwicklungsprozessen.....	44
Anmerkungen.....	46
2 Wachstum managen.....	49
2.1 Mit acht Wachstumshebeln die Wachstumsherausforderungen bewältigen.....	51
2.2 Wachstumspotenziale identifizieren.....	56
2.2.1 Chancen im Geschäftsumfeld aufbauen.....	57
Lösungsansatz: Neue Wege der Kommunikation mit den Kunden durch 'Aufbau einer Internetplattform.....	58
2.2.2 Marktkompetenz ausbauen.....	58
Lösungsansatz: Entwicklung der Marktkompetenz der Forschung und Entwicklung.....	59
Lösungsansatz: Entwicklung der Marktkompetenz der technischen Kundenbetreuung.....	60

	Lösungsansatz: Eine strategische Allianz zum Aufbau eigener F&E-Kompetenz.....	61
2.3	Wachstumsziele gestalten.....	61
2.3.1	Wachstumsstrategie formulieren.....	62
	Lösungsansatz: Strategieentwicklung im erweiterten Führungskreis.....	63
2.3.2	Mitarbeiter für Wachstumsziele begeistern.....	64
	Lösungsansatz: Einführung eines Konzepts für ein familienfreundliches Unternehmen.....	65
2.4	Wachstumspotenziale heben.....	66
2.4.1	Mitarbeiter zum unternehmerischen Handeln führen.....	67
	Lösungsansatz: Förderung unternehmerischen Handelns beim Aufbau eines neuen Geschäftsbereiches.....	69
	Lösungsansatz: Förderung unternehmerischen Handelns durch Entwicklung der zweiten Führungsebene.....	70
	Lösungsansatz: Förderung unternehmerischen Handelns von temporären Teams.....	72
	Lösungsansatz: Einführung eines erfolgsabhängigen Gratifikationssystems...73	
2.4.2	Wissen und Kompetenz aufbauen.....	74
	Lösungsansatz: Etablierung systematischer Lernprozesse in der Fertigung ...75	
	Lösungsansatz: Aufbau eines Systems der Kontinuierlichen Verbesserung (KVP).....	76
	Lösungsansatz: Führungskräfte-Entwicklung.....	78
2.5	Wachstum bewältigen.....	SO
2.5.1	Organisation erweitern, Skalierung lernen.....	81
	Lösungsansatz: Delegation von Entscheidungen.....	82
	Lösungsansatz: Einführung eines Wissensmanagement-Systems.....	85
	Lösungsansatz: Geschäftsprozessoptimierung.....	86
2.5.2	Proaktiv Ressourcen sichern.....	88
	Lösungsansatz: Weiterentwicklung des Systems der Personalrekrutierung und Personalentwicklung.....	89
	Lösungsansatz: Einführung eines Fach- und Führungskräfte- - Laufbahnkonzepts mit Entgelteinstufung.....	91
	Anmerkungen.....	93

Teil 2: Förderung betrieblicher Wachstumsprozesse.....	95
3 Durch Projektlernen die Wachstumsfähigkeit des Unternehmens entwickeln	97
3.1 Projektlernen verstehen.....	99
3.1.1 , Projekte als Lernchance nutzen.....	99
3.1.2 Exkurs: Projektlernen im Kontext weiterer konzeptioneller Ansätze des betrieblichen Lernens.....	102
3.1.3 Auf dem Weg zur lernenden Organisation.....	103
3.1.4 Effizient lernen bei knappen Ressourcen.....	106
3.2 Die richtigen Voraussetzungen für Projektlernen schaffen.....	107
3.2.1 Lernprozesse gestalten.....	108
3.2.2 Projekte durch lernförderliche Führungsprinzipien steuern.....	[10
Herausforderungen meistern - Projektziele als Lern-Herausforderungen definieren.....	110
Selbstorganisation entwickeln - Eigeninitiative systematisch erschließen	111
Reflexionsfähigkeit verbessern - Lernen zu lernen.....	112
3.2.3 Das ganze Unternehmen lernt - Rollen und Aufgaben der Beteiligten.....	114
3.2.4 Zusammenfassung: Prüfkriterien für erfolgreiches Lernen in Projekten.....	116
3.3 Gestaltungsdimensionen für die Entwicklung der Wachstumsfähigkeit	IIS
3.3.1 Entwicklung individueller Kompetenzen.....	[2Ü
3.3.2 Entwicklung der Organisation.....	124
3.3.3 Entwicklung der Markt- und Umfeldflexibilität.....	128
3.4 Zur Auswertung der Selbstbewertung der Lernfähigkeit Ihres Unternehmens	132
3.5 Resümee.....	134
Anmerkungen.....	135
4 Sieben Schritte zum Wachstum.....	137
Exkurs: Phasen eines Veränderungsprozesse.....	143
4.1 Wachstumsfähigkeit analysieren und Wachstumsziele bestimmen.....	146
4.1.1 Diagnose durchführen und Wachstumshebel bestimmen.....	146
4.1.2 Wachstumsprojekt definieren und Ziele bestimmen.....	150
4.1.3 Lernbedarf abschätzen.....	154
4.2 Wachstumsprojekt initiieren.....	157
4.2.1 Projektteam auswählen und Ziele des Wachstumsprojekts vermitteln.....	158
4.2.2 Auftrag zwischen Geschäftsführung, Projektteam und Wachstumsberater klären.....	160
4.2.3 Projektteam bereitet die Übernahme des Projektauftrags und den ersten Meilenstein-Workshop vor.....	160
4.2.4 Exkurs: Zur Bedeutung der vier Meilenstein-Workshops im Prozess des Projektlernens.....	162
4.2.5 Meilenstein-Workshop I durchführen.....	165

4.3	Verantwortung für das Wachstumsprojekt übernehmen.....	166
4.3.1	Projektteam klärt die interne Aufgabenverteilung und definiert die Erfolgsfaktoren.....	167
4.3.2	Projektteammitglieder reflektieren ihre persönlichen Lernherausforderungen	167
4.3.3,	Projektteam bereitet den geeigneten Lösungsansatz für eine Entscheidung und den Meilenstein-Workshop 2 vor.....	169
4.3.4	Meilenstein-Workshop 2 durchführen.....	172
4.4	Lern- und Veränderungsprozess strukturieren und vorbereiten.....	173
4.4.1	Maßnahmen zur Realisierung des Lösungsansatzes konkretisieren und Wirkungen abschätzen.....	174
4.4.2	Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung der Teammitglieder realisieren.....	175
4.4.3	Projektteam bereitet strukturierte Präsentation für den Meilenstein-Workshop 3 vor.....	175
4.4.4	Meilenstein-Workshop 3 durchführen.....	176
4.5	Lernen und Verändern.....	177
4.5.1	Maßnahmen realisieren.....	178
4.5.2	Der bisher gestaltete Lern- und Veränderungsprozess wird systematisch reflektiert.....	179
4.5.3	Unerwartete Schwierigkeiten im Lern- und Veränderungsprozesses bewältigen.....	180
4.6	Projekt- und Lernergebnisse bewerten und den Projektverlauf reflektieren.....	180
4.6.1	Projektergebnisse werden hinsichtlich ihres Beitrages zu den Wachstumszielen bewertet.....	182
4.6.2	Selbst- und Fremdeinschätzung der Teamentwicklung und der Lern- und Veränderungsfähigkeit.....	182
4.6.3	Das Projektteam bereitet eine strukturierte Meilenstein-Präsentation 4 vor.....	183
4.6.4	Durchführung des Meilenstein-Workshops 4.....	183
4.7	Ergebnisse transferieren und für Wachstum nutzen.....	185
4.7.1	Nutzung von Projektergebnissen und Ergebnistransfer werden festgelegt.....	186
4.7.2	Die Ergebnisse werden gewürdigt und innerhalb des Unternehmens bekannt gemacht.....	186
4.7.3	Festlegung des neuen Wachstumshebels und der nächsten Schritte zur Förderung des Wachstums.....	186
	Anmerkungen.....	188
5	Betriebliche Wachstumsprozesse unterstützen.....	189
5.1	Die Aufgaben des Unternehmers im Veränderungsprozess.....	191
5.2	Welche Hilfe brauchen Unternehmer?.....	193
5.3	Das Konzept der Wachstumsberatung.....	197
5.4	Was durch das „Management des Wachstums“ erreicht werden kann.....	200

Anmerkungen.....	206
Anhang.....	209
Das Kompetenzorientierte Management (KOM).....	211
Index.....	218
Literaturverzeichnis.....	221
Beteiligte des Projektverbundes.....	232