



Das Projekt „**Betriebliche Kompetenzentwicklung für Klein- und Jungunternehmer**“ ist eine Kooperation zwischen Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung, Johannes Kepler Universität Linz und der WIFI-UNTERNEHMER-AKADEMIE, WKO Oberösterreich.

Strukturiertes Projektlernen

Brandaktuelles PE-Instrument, das sich derzeit noch in der Entwicklung befindet.

1. KURZBESCHREIBUNG

Verknüpfung von Wissensmanagement und organisationalem Lernen (= Unternehmenslernen)

Strukturierte Aufbereitung der Projekt-Erfahrungen des Unternehmens mit gemeinsamer Erarbeitung der Lernchancen (lessons learned) in einzelnen Unternehmensbereichen

2. STELLENWERT UND BEDEUTUNG FÜR DIE BETRIEBLICHE PERSONALENTWICKLUNG

- Nicht nur externe Weiterbildung bietet Lernchancen.
- Individuelle Weiterentwicklung (also Mitarbeiter-Kompetenzentwicklung) und organisationales Lernen sollten sinnvoller Weise verbunden werden.
- Bereichsübergreifende Reibungsverluste können auf diese Weise besser zu Tage gefördert werden.
- Wissensmanagement (im Sinne der Verteilung von Wissen / Erfahrungen im Unternehmen) wird dadurch gefördert.
- Eine positive Fehlerkultur wird im Unternehmen etabliert.

3. DARSTELLUNG DES INSTRUMENTES UND DER EMPFOHLENE VORGEHENSWEISE

In Unternehmen mit einer Vielzahl an Projekten im Kernbereich (z.B.: Baugewerbe) existieren zwar in der Regel Ablaufstrukturen / Prozesse. Die Erfahrungen der ProjektleiterInnen in der Projektabwicklung werden jedoch nur sehr selten den KollegInnen verfügbar gemacht; die positiven Projekterfahrungen werden meist nur sehr begrenzt verallgemeinert und auf ähnliche Projekte umgelegt bzw. in die Ablaufstruktur integriert.

Mit dem Ansatz des Strukturierten Projektlernens kann einerseits die Wissensteilung und andererseits das Organisationale Lernen (Weiterentwicklung der Organisation) unterstützt werden.

Methode, Ziele

- Im Rahmen eines moderierten, internen Workshops werden die (wichtigsten) Projekte einer bestimmten Periode (z.B. 1 Jahr) gemeinsam strukturiert analysiert. Teilnehmer des Workshops sind alle an den Projekten beteiligten Schlüsselkräfte (im Baugewerblichen Unternehmen z.B.: BauleiterIn = ProjektleiterIn, Polier, BuchhalterIn, LeiterIn-Office) und das Top-Management (Geschäftsführung).
- Betrachtet werden die abgewickelten Projekte aus verschiedenen Perspektiven, die für das Unternehmen wichtig sind (Bsp. Baugewerbe: interne + externe Kundenorientierung, betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Aspekt, bautechnischer Aspekt, Projektmanagement-Aspekt).
- Die wesentlichen = wichtigsten Projekterfahrungen (positiv bzw. verbesserungswürdig) werden in Kleingruppen erarbeitet und dann im Plenum auf Verallgemeinerung bzw. Lernmöglichkeiten hinterfragt. Als Workshop-Ergebnis wird ein Maßnahmenplan mit den wichtigsten Erkenntnissen verabschiedet.
- Wichtig für ein konstruktives Vorgehen sind ein klares commitment des Top-Managements für eine solche Vorgehensweise und ein gewisser „Reifegrad“ der Unternehmenskultur (positive Fehlerkultur).

Leitfaden zum Instrument

STRUKTURIERTES PROJEKTLERNEN

Grob-Struktur für Workshop

Commitment mit dem Top-Management

- ❖ im Vorfeld
- ❖ gemeinsam mit dem Top-Management
- ❖ Vereinbarung der Lernziele = Betrachtungsebenen
- ❖ Abstimmung des Teilnehmerkreises

Teilnehmerkreis

- ❖ Schlüsselkräfte in den Projekten (TeilnehmerInnen aus verschiedenen Funktionen)
- ❖ Top-Management (GF, UnternehmerIn)

Grob-Konzept Workshop

1. Vereinbarung der Regeln
2. Gemeinsames Sammeln der Projekte, die analysiert werden sollen
3. Kleingruppen-Arbeiten: Anhand der ausgewählten Projekte werden strukturiert Projekterfahrungen und -herangehensweisen bearbeitet:
 - Bewährtes
 - Reibungsverluste
(Fokus: Technisch, Rechtlich, Kundenorientierung, Wirtschaftlichkeit, Zusammenarbeit-intern)
4. Sammeln der Ergebnisse
5. Kleingruppen-Arbeiten zu Lernchancen / best-practice aus den Projekterfahrungen:
 - Verallgemeinerungsfähiges
 - Verbesserungswürdiges
6. Sammeln der Ergebnisse => Selektion nach Wichtigkeit => Auswahl und Vereinbarung von z.B. 5 Maßnahmen
7. Erstellung eines Maßnahmenplanes (Was? Bis wann? Wer? Kontrolle?)
8. Feedback-Schleife zu Ergebnis und Methodik

Evaluierung / Umsetzungskontrolle

- ❖ Umsetzungsvereinbarung mit Top-Management: Letztverantwortung!
- ❖ Berichterstattung beim nächsten Workshop

Hinweis für die Praxis: Dieser Leitfaden wurde für den Bedarf in gewerblichen Bauunternehmen entwickelt; müsste jedoch auch auf andere Branchen – adaptiert - anwendbar sein, in denen Projektarbeit im Vordergrund steht.

In der Regel kommt im Tagesgeschäft eine strukturierte Projektanalyse zu kurz. Oft wird ein verkürzter „Fehler-Zugang“ gewählt, indem in Projekten aufgetretene Problemstellungen einseitig intern diskutiert und beleuchtet werden. Damit wird eine zu negativ-lastige Aufarbeitung betrieben, die bei vielen MitarbeiterInnen mit Ängsten verbunden ist. Der Ansatz des strukturierten Projektlernens versucht beide Lernchancen – aus positiven und verbesserungswürdigen Projekterfahrungen zu nutzen.

4. ERFAHRUNGEN MIT DEM EINSATZ

Im Austria Bau Oberösterreich-Verbund ist dieses Instrument dzt. in der Einführungsphase.

Mit dieser Unterlage soll ein Überblick über den Ansatz geboten werden – ausgehend von den Anforderungen und Rahmenbedingungen gewerblicher Bauunternehmen.

Zu beachten sind mögliche bestehende Management-Systeme – wie z.B. KVP, TQS o. ä. Ggf. ist eine Integration in diese bestehenden Systeme zu überlegen.

5. ANWENDUNGSERFAHRUNGEN

Derzeit stehen noch keine Anwendungserfahrungen zur Verfügung, da sich dieses PE-Instrument erst in der Entwicklungsstufe befindet.

Die ersten konkreten Ergebnisse werden für Mitte 2008 erwartet.

6. VERTIEFUNGSMÖGLICHKEITEN

- Probst, G./Büchel, B.: Organisationales Lernen. Gabler Verlag. Wiesbaden 1998 (2. aktual. Aufl.).
- Sackmann S.: Unternehmenskultur. Luchterhand Verlag. Neuwied 2002.

7. AUTOR

Kontakt	Mag. Margit Bencic, M.A. Austria Bau Oberösterreich GesmbH		
Standort	Freistädter Straße 307, 4040 Linz,		
Email / Internet	office.linz@abau.at / www.abau.at		
Telefon-Nr.	0732/661753-32	Fax-Nr.	0732/661753-44

Mag. Margit Bencic, M.A., Leiterin Personal und Organisationsentwicklung, Austria Bau Oberösterreich GesmbH, Linz. Sie hat als Personal- und Organisationsentwicklerin u. a. die Einführung dieses PE-Instruments in den Verbundunternehmen initiiert und begleitet.

Die einzelnen hier dargestellten Personalentwicklungsinstrumente, Fallbeispiele (Case of good practice) und Fotos sind urheberrechtlich geschützt. Jede missbräuchliche Verwendung (Entgeltliche Nutzung, Vervielfältigung, Abänderung, Weiterleitung, etc.) zieht ausnahmslos rechtliche Konsequenzen nach sich.

V1